

MARIZIA FERREIRA DE ARAÚJO

ORÇAMENTO DO GOVERNO
FOTOCOPIADO

1998

ORÇAMENTO DO GOVERNO
FOTOCOPIADO

**BASES TEÓRICO-PRÁTICAS PARA UM PROGRAMA EMPRESARIAL DE
QUALIDADE DE VIDA DO SER HUMANO**



0.296.595-7

UFSC-BU



Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Mestre.

Curso de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção.

Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Gregório J. Varvakis Rados

Co-orientadora: Prof.a Zuleica Maria Patrício


FLORIANÓPOLIS (SC)

1998

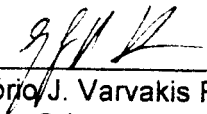
MARIZIA FERREIRA DE ARAÚJO

**BASES TEÓRICO-PRÁTICAS PARA UM PROGRAMA EMPRESARIAL DE
QUALIDADE DE VIDA DO SER HUMANO**


Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
no Curso de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação



Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D.
Orientador



Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.



Prof. José Francisco Salm, Ph.D.

Florianópolis, 17 de agosto de 1998.

A todos aqueles que acreditam no ser humano.

Agradecimentos

O meu agradecimento é primeiro à pessoa do Prof. Paulo Maurício Selig que, em sua atividade habitual e na sua humanidade, ajudou-me a dar um novo curso a minha vida.

Lembro-me muito bem daquele 20 de dezembro de 1995. Era uma quarta-feira como tantas outras. O que eu não sabia era que ela ficaria marcada na minha memória. Foi o dia em que as portas do Curso de Pós-Graduação da Engenharia de Produção da Universidade de Santa Catarina abriram-se para mim, pelas mãos do Prof. Selig.

Ele é o maior responsável por eu estar aqui, hoje, porque me auxiliou a dar o primeiro passo decisivo nesta enorme caminhada. Graças a ele pude conhecer pessoas maravilhosas que muito contribuíram para a minha *performance acadêmica*.

Meus agradecimentos ao orientador, Prof. Gregório, Grego para os íntimos, com quem aprendi o quanto é rico conviver com a diferença e valorizar a diversidade.

Agradeço muito especialmente à co-orientadora, Prof. Zuleica, quem tive a oportunidade de conhecer e o prazer de admirar. Admirar principalmente sua disponibilidade em compartilhar conhecimentos e experiências, o fruto de suas práxis.

Registro o meu profundo agradecimento à Ermeli, à Cleise, à Dra. Maria Lúcia ao Dr. Plínio, ao Prof. Sarlet, pessoas que tão gentilmente me receberam em suas empresas e me repassaram as informações essenciais para o desenvolvimento deste estudo. Igualmente agradeço à Weg, ao BankBoston, à Dow Química, à Natura, à Azaléia pela oportunidade de conhecer suas experiências sobre os programas de qualidade de vida.

Agradeço ao Banco do Brasil que viabilizou esta pesquisa ao me liberar da jornada de trabalho por dois anos. Na impossibilidade de citar todos colegas que, de uma forma ou de outra, estiveram implicadas, destaco: o

Edson Monteiro e o Euclides, pelo poder institucional; a Beth, pela amizade e pela disposição de buscar alternativas para que este estudo acadêmico fosse desenvolvido no âmbito da área de pessoal.

À Luciana, ao Marcus Eurício e ao Roque, os *artistas* que desenharam os contornos deste texto, deram graça, cor, luz e forma; consolidaram uma identidade visual e lingüística.

À Karina, à Carmen, à Cristina pelo compartilhamento das emoções do processo de nossa vida acadêmica.

Sumário

Lista de Tabelas, Quadros e Figuras	ix
Resumo	x
Abstract.....	xi
Prólogo – Dilemas para Além de Questões de Título	1
Capítulo 1 – Introdução	7
1.1 Pelos Caminhos da Ciência	9
1.2 As Contribuições do Estudo	20
1.3 A Estruturação do Texto	21
Capítulo 2 – O Método Utilizado para Abordar a Realidade	23
2.1 A Caracterização do Estudo	24
2.2 A Trajetória da Pesquisa	25
2.2.1 Entrando no Campo: os estudos prévios	26
2.2.1.1 A Aproximação com o Tema: a delimitação do problema da pesquisa	26
2.2.1.2 A Definição do Campo da Pesquisa	29
2.2.1.3 Os Bastidores da Pesquisa	32
2.2.2 Ficando no Campo: o encontro dos sujeitos	36
2.2.3 Saindo do Campo: a devolução dos dados às empresas	43
2.3 Organização e Análise dos Dados	43
Capítulo 3 – Viver Melhor para Viver Mais – Dow Química	48
3.1 A Visita à Dow Química	50
3.2 Qualidade de Vida São as Coisas Simples. Se Complicar Demais a Gente Sai do Foco: os pressupostos do programa da Dow Química	51
3.3 O VivaVida	53
3.3.1 O Detalhamento do Programa	54
3.3.2 Os Bastidores no Ar	58
3.3.3 Avaliação e Perspectivas	61
3.3.4 A “Linha” da Vida do Programa	64
3.4 Princípios Básicos para se Começar um Programa de Qualidade de Vida	66
Capítulo 4 – Ponha Esta Bandeira na Sua Vida– BankBoston	68
4.1 A Visita ao BankBoston	70
4.2 Nada de Excessos, nem Radicalismos: os pressupostos do programa de qualidade de vida do BankBoston	72

4.3 O Programa “Qualidade de Vida” do BankBoston	75
4.3.1 O Detalhamento do Programa	76
4.3.2 Os Bastidores do Programa	83
4.3.3 Avaliação e Perspectivas	86
4.4 Princípios Básicos para se Começar um Programa de Qualidade de Vida	89
Capítulo 4 – Bem-Estar e Estar Bem - Natura	90
5.1 A Visita à Natura	92
5.2 Pessoas Saudáveis Dentro de uma Empresa Saudável: os pressupostos do Programa da Natura	93
5.3 O Programa “Qualidade de Vida Natura”	95
5.3.1 O Detalhamento do Programa	96
5.3.1.1 A Primeira Fase do Programa: a etapa educativa	96
5.3.1.2 A Segunda Etapa do Programa: os grupos temáticos	106
5.3.2 Os Bastidores do Programa	107
5.3.3 Avaliação e Perspectivas	109
5.4 Princípios Básicos para se Começar um Programa de Qualidade de Vida	113
Capítulo 6 – Alguns Referenciais Teóricos sobre Qualidade de Vida	
do Ser Humano	114
6.1 A Percepção da Realidade e Mudança de Paradigmas	116
6.2 O Contexto Organizacional	122
6.3 Concepções sobre Ser Humano e Qualidade de Vida	126
6.3.1 Conceito de Ser Humano	127
6.3.2 Espaços na Vida Humana	129
6.3.3 Unidade Fundamental do Ser Humano	129
6.3.4 Significado do Trabalho na Vida Humana	130
6.3.5 Qualidade de Vida do Ser Humano	134
Capítulo 7 – Uma Possibilidade Teórico-Prática para Desenvolvimento de um Programa Empresarial de Qualidade de Vida do Ser Humano	136
7.1 Unidade de Princípios – Liberdade de Ação – Fazer-Participante: amarrando fios e fazendo sínteses	136
7.2 Implicações Metodológicas da Concepção Teórica Adotada	145
7.3 A Educação como Fundamento de Programas Empresariais de Qualidade de Vida	149
Capítulo 8 – Considerações Finais	152
Referências Bibliográficas	154

Anexos	161
Anexo 1 - Parceiros de <i>benchmarking</i> da XEROX.....	162
Anexo 2 - Itens que demandaram recursos	163
Anexo 3 - Uma travessia.....	164
Anexo 4 - Carta de apresentação	165
Anexo 5 - Folder	166
Anexo 6 - Planejamento das interações	167
Anexo 7 - Ferramenta 5W1H.....	168
Anexo 8 - Roteiro de questões básicas	169
Anexo 9 - Esquema para análise dos dados	170
Anexo 10 - Diário de campo	171

Lista de Tabelas, Quadros e Figuras

A) Tabelas

Tabela 1 - O campo da pesquisa	32
Tabela 2 - Ações desenvolvidas, por categoria - BankBoston	81
Tabela 3 - Pensamentos e valores auto-afirmativos e integrativos	121

B) Quadros

Quadro 1 - Síntese do detalhamento do programa da Natura	106
--	-----

C) Figuras

Figura 1 - A criação do monjolo	8
Figura 2 - As aproximações sucessivas com o tema	15
Figura 3 - O processo de trabalho	22
Figura 4 - Síntese da primeira tentativa de delimitação do problema	27
Figura 5 - A delimitação do problema da pesquisa	28
Figura 6 - A "linha" da vida do VivaVida	64
Figura 7 - Áreas de atuação do programa do BankBoston	77
Figura 8 - O censo ergonômico da Natura	103
Figura 9 - A "linha" da vida do programa da Natura	105
Figura 10 - Olhando para fora e para dentro do contexto organizacional	126
Figura 11 - Amarrando fios e fazendo sínteses	138
Figura 12 - A espiral da qualidade	140
Figura 13 - Pressupostos de programas empresariais de qualidade de vida ..	144
Figura 14 - Os quatro pilares da educação para o século XXI	149

Resumo

Este exercício acadêmico trata da qualidade de vida do ser humano, mais especificamente de bases teórico-práticas que fundamentam a elaboração de um programa empresarial que tenha foco a qualidade de vida do ser humano. Foi desenvolvido a partir da associação dos dados da ida a campo com os da literatura e seguiu orientação metodológica da pesquisa qualitativa.

O estudo da realidade empírica contou com a experiência de cinco iniciativas empresariais sobre qualidade de vida do ser humano, o que se revelou em um rico e diverso universo de informações a respeito de pressupostos e estratégia de operacionalização dos programas.

A discussão teórica do tema qualidade de vida vem pontuada pelo encontro de vários saberes de diferentes disciplinas e esteve marcada pela busca de referenciais mais harmonizados com o momento histórico que hoje vivemos. Entre os referenciais utilizados estão: a concepção de ser humano como um ser integral, entrelaçado em múltiplos relacionamentos; o entendimento de que a vida humana se experiencia em vários espaços, dentro dos quais encontra-se o trabalho; a noção de que trabalho e qualidade de vida são conceitos subjetivos.

A partir da leitura dos dados do campo e da literatura, são apontadas unidade de princípios, liberdade de ação e fazer-participante como as bases para o desenvolvimento de um programa empresarial de qualidade de vida do ser humano. Essas concepções encaminham para a necessidade de se situar o programa no contexto das organizações e de se trabalhar em duas perspectivas: qualidade de vida pessoal e qualidade de vida coletiva, entendendo-se que pessoas e organizações são co-responsáveis pela melhoria da qualidade de vida. A educação permanente é indicada como o fundamento para as práticas empresariais que envolvem essas duas perspectivas de abordagem do tema.

Essas bases teórico-práticas foram desenvolvidas tendo presente a expectativa de que os resultados alcançados sejam capazes de estimular novas práticas no cotidiano daquele que pensa o humano no contexto organizacional, seja ele acadêmico ou empresarial.

Abstract

This paper refers to the living standard of human being, more specifically to the practical-theoretical basis that gives opportunity to create a business program with emphasis on the quality of life of the human being. It was developed from the association of datas from field research together with datas from the literature and was based on the methodological orientation of qualitative research.

The study of its empirical reality was counted on the experience of five business initiatives on the living standard of human being, what was revealed as a diverse and rich universe of information regarding its belief and the operational strategies of programmes.

The theoretical discussion of the theme quality of life is based on the encountering of many “acknowledgements” from different disciplines and was marked by the search of a more harmonising referential with the historic moment that we are now living. Amongst those used are: the conception of human being as an integral being, engaged in a multiple relationship; the understanding that human life is experienced in a variety of environment, in which working is one of its base; and the idea of work and quality of life are a subjective concept.

From the reading of datas from field research and the literature are pointed the unity of principles, freedom of action, and make-do as basis for the development of a business program of quality of life for the human being. These conception go towards the need of putting the program in the context of the organizations and that of working on two perspectives: the personal quality of life and the collective quality of life, with the understanding that both people and organization are co-responsible for the improvement of their quality of life.

The permanent education is seen as the basis for the development of a business action that involves these two perspectives of approach. These practical-theoretical basis were developed having in mind the perspective that the results achieved are capable of encouraging new practices on a day to day routine of those who think on human being in the organizational context, be it academic or business related.

Dilemas para Além de Questões de Título

*Ou bem você tem esperança e então age;
ou bem você não tem nenhuma e então renuncia.*
Roland Barthes

Como trabalho final da disciplina Qualidade de Vida do Trabalhador, numa Abordagem Holístico-Ecológica, a Professora¹ orientou que fosse elaborado um estudo teórico-prático, a partir da investigação sobre a qualidade de vida de um trabalhador ou de uma categoria de trabalhadores.

A minha equipe optou por trabalhar com o referencial de Gramsci e investigar a qualidade de vida do intelectual orgânico. Um dos sujeitos por nós escolhidos para o desenvolvimento do estudo foi um professor universitário.

O encontro com o Professor², para investigar sobre a sua qualidade de vida, foi para mim um momento de questionamento e explicitação de minhas inquietações. Ver o seu trabalho, a dimensão que ele dá à sua prática, seja na dissertação do mestrado, ou na tese de seu doutoramento, ou mesmo nos seus “afazeres diários” como docente da Psicologia Clínica e Comunitária, fez-me perceber o quanto é diferente a ação prática de variadas áreas do conhecimento humano.

Com muita clareza, percebi quão pequenas, às vezes, são as nossas preocupações na Engenharia de Produção, tão voltadas simplesmente para o *quantum* da produção, independentemente de um contexto mais amplo, como, por exemplo: onde se dá, a quem serve e para que serve a produção de bens

¹ Zuleica Maria Patrício, Dra. Professora nos Departamentos de Enfermagem e de Engenharia de Produção, da UFSC.

² José Luiz Crivelatti de Abreu, Dr. Professor no Departamento de Psicologia, na UFSC.

e serviços. Deliberadamente, também deixamos em um plano secundário o ser humano que faz essa produção. Parecem conteúdos que devem ser tratados por outras ciências.

Aqui começaram a aparecer as minhas inquietações. Tinha a intenção de integrar conhecimentos e fazer algo que realmente tivesse uma consequência prática, mas consequência essa convergente com valores que tenho, que vão além do econômico. Até porque entendo que a razão de ser de uma universidade, o motivo de sua existência, é dar respostas à sociedade, mas não apenas a **determinados** segmentos da sociedade.

Então, surgiu um questionamento muito forte: o que desenvolver como tema da dissertação de mestrado?

As questões de ordem na Engenharia dizem respeito a metodologias, ao **como** fazer coisas. Mas, “azeitar” o **como**, não seria distanciar as pessoas dos **quês**, dos **por quês** e dos **para quê** fazer? Não seria afastar cada vez mais a ação do pensamento?

E diante dessas indagações, eu me colocava novas perguntas, como, por exemplo: se as teorias são representações de uma dada realidade e, portanto, parcialidades, o que seriam, então, as metodologias tecidas a partir dessas parcialidades?

Elaborações daqui e dali, cabeça a mil por hora, pensamentos que vinham e que iam. É claro que essas questões não eclodiram apenas do conteúdo da entrevista. Elas estavam latentes em mim (e em muita gente) e tiveram o seu tempo de botar para fora a sua cara, de mostrar a sua imagem, justamente em um momento crucial do meu processo de elaboração de Dissertação do Mestrado, a definição do tema.

Como conciliar interesses recorrentes na Engenharia de Produção e os meus sonhos?

À primeira vista, parecia, assim, assimetria máxima: dilemas para além de questões de título. De fato, são dilemas que vão além da obtenção do Título de Mestre, que não é o meu único objetivo de vida.

Mas aceitar essa verdade não seria deixar passar uma rica oportunidade para um processo de mudança?

E concordar passivamente que não é possível fazer nada para mudar a realidade é, para mim, dotá-la, aí, sim, de um caráter dogmático e absoluto. Se aceito que não posso mudar nada e, se todos concordam com isso, teremos a perpetuação do *status quo*, da imutabilidade.

Com tudo isso, quero dizer que, ao contrário de aceitar o determinismo com que muita gente se abate, desejo encarar este meu processo como um desafio. Quero encontrar um espaço dentro da Engenharia de Produção para trazer questões já meio caducas nas áreas das humanas, tais como respeito ao ser humano, às suas individualidades, a seus anseios. Considerar esse ser humano que trabalha como alguém que tem muito mais do que **mãos que vão à obra...** Quero sobretudo mostrar que aqui também é o lugar para discussões desse tipo, já que nos preocupamos muito com o **como** fazer o trabalho, criando metodologias, implementando-as, montando novos produtos. Quero trabalhar com os elos, as interconexões, enfim, a interdisciplinaridade.

Assim, estando repleta de desejos e de sonhos, qual seria o meu tema de pesquisa, afinal?

A minha trajetória de busca foi permeada por conversas com pessoas que, acreditava, podiam me sinalizar caminhos, e diferentes caminhos, para que eu conseguisse mais tarde fazer uma síntese e encontrar o meu próprio rumo.

Imbuída desse propósito, procurei a Prof^a. Zuleica e falei dessa minha angústia. Do dilema de ter (obrigação, mesmo) que fazer um trabalho onde eu talvez não pudesse colocar a minha paixão pelas pessoas, diante do pragmatismo do mundo das coisas da área em que eu pretendo ser mestra.

Das nossas conversas, encaminhei-me para a idéia de tentar trabalhar com processos educativos para a implementação de alguma metodologia da área. Parece natural que, ao trabalhar com educação, implicitamente todas as questões relativas ao ser humano estariam presentes, o que já poderia abraçar

fragmentos de sonhos sonhados. Dei-me conta de que não caberia, naquela ocasião, lamentar que escolhas são feitas dentro de um universo de condicionantes, conhecidas ou não, conscientes ou não, de um ambiente restrito.

O reencontro com o Prof. José Luiz, cujas idéias reforçaram toda a minha inquietação e impulsionaram-me rumo à busca de novos caminhos, me inspirou bastante. Valendo-se de seu repertório psicológico e de sua prática docente, fez-me ver que de “gelo” posso chegar a “ludicidade” ou a outros pontos, ou de “ludicidade” a “gelo”, ou a outros pontos.

Nosso diálogo foi mais ou menos assim:

– Gelo, o que você diz do gelo?

Respondi:

– Gela, tem a forma quadrada – pensando em gelo de geladeira.

– Do que é formado?

– De água em baixas temperaturas.

– E água, o que você diz da água?

– Água? Pode matar a minha sede, refresca, posso também tomar banho com ela, cuidar de questões de higiene. É composta de oxigênio e hidrogênio, cuja fórmula é H_2O .

– Que mais?³

– Também momentos de lazer: do tipo tomar banho na chuva; ir à piscina, à praia...

– Questões lúdicas, você quer dizer?

– Sim, ludicidade.

– E agora, ludicidade do que você se lembra?

– Crianças, riso, o lado criança da gente, a leveza, a alegria...

O salto do conhecido para o não-conhecido ocorreu quando percebi, então, que existem possibilidades, que a realidade tem seu quê de determinismo, mas não é tudo. E também, disse-me o Prof. José Luiz, por mais vaidosos que sejam os criadores, suas criações não são fruto do nada.

³ Como eu não havia alcançado o seu objetivo, não estava gostando nada dessa inquisição. Ainda mais que eu me lembrava de sua história pregressa com ratinhos e pombos, no Laboratório de Análise Experimental do Comportamento, no Departamento de Psicologia, da UFSC. Já estava me vendo como uma ratinha adestrada dando respostas padronizadas.

Existem um antes e um depois. Um antes que constitui o pano de fundo e um depois que sinaliza pontos de indução. Assim é que descobri que antes do **como** fazer existem o **quê** e o **porquê** fazer, e depois existem os **para quê** fazer e tantas outras questões mais.

Não estou querendo dizer que o **como** não é importante. Não é isso. Ele tem seu lugar ao sol, caracteriza-se pelo pragmatismo, pela ação, pela concretude dos atos. Estou apenas dizendo que ele não é suficiente. O ser humano é de ação e de pensamento. Além do mais, existem “como” e “comos”.

Inquietações, desejos, paixão. As paixões e os interesses. Era isso que me incomodava tanto. Ocupar-me apenas da implementação da metodologia “a” ou “b” era restritivo para mim. Era preciso enriquecer o instrumental do **como** da substantividade do **quê**. Era necessário trabalhar a integração; inter-relacionar pensamento e ação.

Sabe-se que o estudo final exigido como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre é uma Dissertação. Dissertar significa desenvolver um raciocínio, descrevendo-o teoricamente, ou dando-lhe também uma abordagem prática⁴. É discutir um determinado tema, evidenciando capacidade de análise e síntese. As exigências acadêmicas para o conhecimento gerado não incorporam a necessidade de que esse conhecimento tenha o compromisso de interferir numa dada realidade. Prevalece o entendimento de que o conhecimento por si só é suficiente; o conhecimento pelo conhecimento!

Assim, para obtenção do Título, eu não precisaria desenvolver um estudo que encerrasse em si uma proposta de interferência na realidade, de aplicação prática seguindo orientação da ciência aplicada.

Mas estava claro para mim que o estudo a ser desenvolvido precisava ter uma perspectiva prática, afinal, eu estava fora da empresa Banco do Brasil, financiada por ela, para estudar. E como dizia uma amiga, a Kuki: “oh,

⁴ Estudo prático é entendido como ir até a realidade, conhecer, descrever. Não necessariamente desenvolver algo para modificá-la.

neguinha, agora estou trabalhando um 80 mil avos a mais pra você poder estudar”⁵. A imagem de 80.000 pessoas que continuavam trabalhando numa instituição financeira, enquanto eu me dava o luxo⁶ de estar freqüentando a academia, era recorrente na minha memória. Eu precisava dar uma resposta àquelas pessoas.

Assim foi que a metáfora da *teia* de relações com que o mundo tem sido simbolizado me trouxe o denominador da proposta deste trabalho acadêmico: integrar esforços entre empresas e universidades no estudo da realidade e na produção de novos conhecimentos, pontuados pela dialogicidade, teoria e prática.

Todas essas considerações me encaminharam para a definição do tema de pesquisa. Ele surgiu, antes de mais nada, do meu compromisso com a ciência aplicada, da intenção de articular o estudo acadêmico com a perspectiva de prática dentro do Banco do Brasil, com repercussão na vida cotidiana dos funcionários. Digo perspectiva porque o meu compromisso é desenvolver uma pesquisa que a empresa possa dela se utilizar futuramente, mas sei que não tenho cacife para simplesmente, ao voltar para a instituição, dizer: “o estudo está aqui, vamos aplicá-lo”. Há ainda todo um caminho que precisa ser percorrido. E será.

O estudo teria, para mim, a possibilidade da práxis no contexto organizacional. E, em meio a duas estruturas solidamente sedimentadas, a Universidade e o Banco do Brasil, vislumbrei conciliar interesses e paixões.

⁵ Em comunicação pessoal, 1997.

⁶ É um luxo fazer uma pós-graduação num Brasil onde há milhões de analfabetos, não é mesmo?

Capítulo 1

Introdução

*Assim que você achar que sabe como são realmente as coisas,
descubra outra maneira de olhar para elas.*
Prof. Keaton, no filme Sociedade dos Poetas Mortos

Era uma vez um povo que morava numa montanha onde havia muitas quedas-d'água. O trabalho era árduo e o grão era moído em pilões. As mãos ficavam duras e as costas doloridas. Um dia, quando um jovem suava ao pilão, seus olhos bateram na queda-d'água onde se banhavam diariamente. Já a havia visto milhares de vezes. E também os seus antepassados. Conhecía a força da água, mais poderosa que o braço de muitos homens. Eterna e incansável, dia e noite. Uma faísca lhe iluminou a mente: não seria possível domesticá-la, ligando-a ao pilão? Substituir os braços, libertar os corpos, domá-la, pô-la a trabalhar?

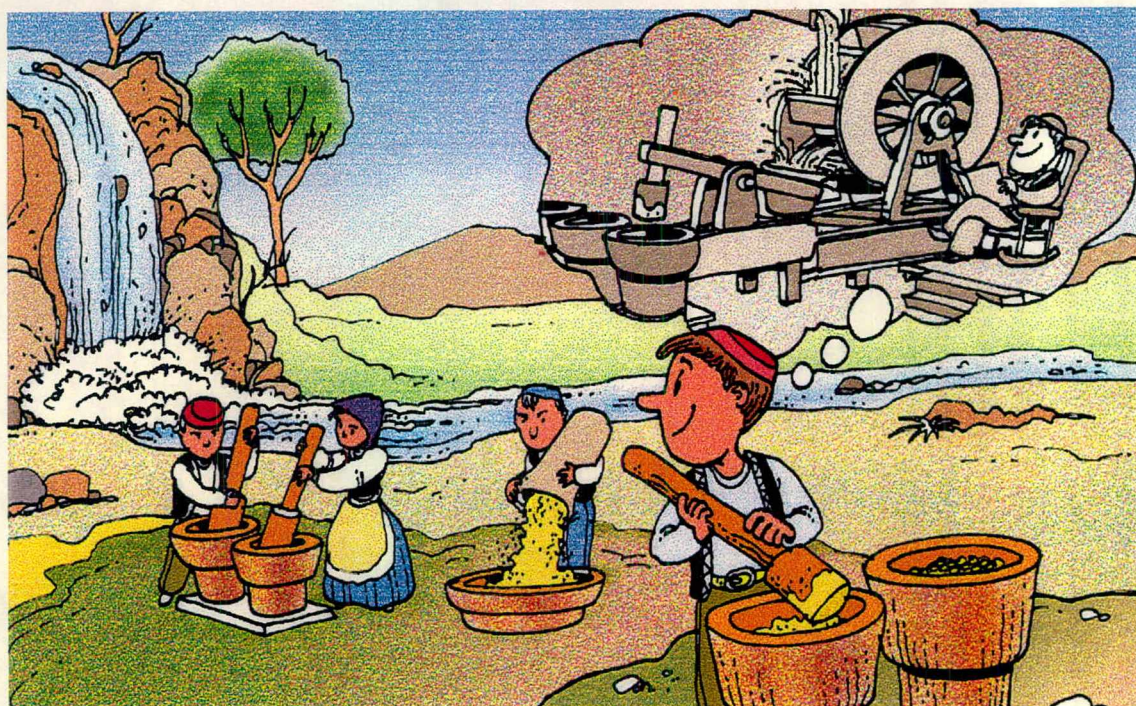
Rubem Alves (1996:146), em *Filosofia da Ciência: introdução ao jogo e suas regras* apresenta a situação relatada acima e convida-nos a pensar sobre o que provocou a criação do monjolo.

E é o que faço agora. O que teria levado ao processo de criação do monjolo?

Primeiro: havia uma situação problemática que pôs o jovem a pensar sobre a questão. Ele se orientou por uma necessidade real, um problema com o qual seu povo defrontava-se diariamente: o duro trabalho de moer os grãos. Movia-o o desejo de buscar alternativas de solução para o problema. **Segundo:** ele, o jovem, diante da situação insatisfatória (conhecida) se permitiu questionar sobre novas possibilidades (o não-conhecido), possivelmente formulando perguntas tais quais: "como domesticar a força da água e ligá-la ao pilão?"; "como domar a força da água e colocá-la a trabalhar?". **Terceiro:** traçou, a partir dos questionamentos, um objetivo: domesticar a água e ligá-la ao pilão. **Quarto:** orientou-se por crença e

conhecimento. Pela crença de que a força da água era maior do que a força dos braços, ele imaginou um salto: a associação da força da água ao procedimento já conhecido, o pilão. **Quinto:** definiu um caminho sobre como fazer a associação, uma trajetória que o permitiu colocar em prática sua concepção teórica e dar o salto do conhecido para o não-conhecido.

Figura 1 – A criação do monjolo



Problema, pergunta, objetivo, referencial teórico e metodológico. A exemplo do jovem inventor do monjolo, pretendo trilhar o caminho da ciência, partindo de uma situação conhecida, que me inquieta, para uma nova situação, que acredito trará contribuições teóricas e práticas. Para Alves (1996), fazer ciência é isso: é ser capaz de inventar soluções para aquilo que é problemático à nossa visão.

Esta pesquisa foi desenvolvida dentro do propósito de conhecer o novo e socializá-lo. Este capítulo tem como objetivo situar o leitor com relação ao trabalho realizado; ao transitar pelos *caminhos da ciência*, traz o tema da pesquisa, as perguntas, os objetivos definidos e linhas gerais do referencial teórico e metodológico utilizado; destaca ainda possíveis *contribuições do estudo* e a *estruturação do texto* elaborado.

1.1 PELOS CAMINHOS DA CIÊNCIA

Dizem que a mãe do Einstein lhe questionava todos os dias ao retornar da escola: “filho, que perguntas você fez hoje ao professor?” Parece que Einstein além de fazer perguntas inteligentes a seus professores, também aprendeu a fazer perguntas a si mesmo. E por falar nisso, que perguntas você se fez, hoje? Que questionamentos o ser humano vem se fazendo? Que problemas a humanidade vem enfrentando atualmente?

A humanidade se questiona o tempo todo; inúmeros problemas são colocados diante de nós. E é a partir de problemas existentes e da vontade de estudiosos em considerá-los como “objeto” de suas pesquisas que a ciência se desenvolve. Vemo-nos diante de grandes inquietações sobre temas como o meio ambiente, a globalização de mercados e o desemprego. E mais: este fim de milênio traz em si grandes transformações. São mudanças políticas, sociais, econômicas, tecnológicas e organizacionais. Na esteira dessas mudanças, encontram-se aquelas relacionadas à atitude do ser humano frente à vida.

Exemplos concretos de mudanças atitudinais podem ser vistos por meio dos veículos de comunicação em massa que estão sempre a mostrar um lado da história, com cenas de abusos de toda ordem: violência, drogas, crimes hediondos, prostituição de crianças e adolescentes, exploração do trabalhador, apropriação indébita do meio ambiente, crimes contra o bem público (os do “colarinho branco”, por exemplo). Em última análise, são crimes contra a vida. O que não se costuma discutir, o que fica latente e não manifesto, é o que se encontra por trás de tais cenas.

Por que se passou a se ter tão pouco respeito pela vida? Por que ela ganhou esse ar de “descartável”?

Erich Fromm (1981:27) certa vez escreveu que o problema da humanidade, neste século, é a desatenção do ser humano para consigo mesmo. Diz ele:

A sociedade moderna, à despeito de toda a ênfase que atribui à felicidade, à individualidade e ao interesse de cada um, ensinou ao homem que não é a sua felicidade (ou, para empregarmos um termo teológico, sua salvação) a meta da vida, e sim a satisfação de seu dever de trabalhar, ou o seu sucesso. Dinheiro, prestígio e poder transformaram-se em seus incentivos e fins. Ele age na ilusão

de que suas ações beneficiam seu interesse próprio, embora na verdade ele atenda a tudo mais, *exceto* aos interesses de seu eu real. Tudo é importante para ele, salvo sua vida e a arte de viver; é a favor de tudo, *exceto* de si mesmo.

Seriam esses os sinais de uma crise que se está vivendo? Estaria a humanidade toda vivendo uma crise maior, uma crise de valores, buscando uma nova ordem, em um jogo de ordem-desordem-nova ordem?

“A ordem sempre fascinou os homens”, sentencia Alves (1996:26), ao acrescentar que é ela que lhes permite fazer previsões. Capra (1993a) também faz assinalamento semelhante ao recordar quão básico é o papel desempenhado pela ordem na abordagem científica da realidade e como essa ordem constitui aspecto fundamental nos métodos de observação, chegando o autor a dizer que toda e qualquer percepção de um modelo é, de certa forma, uma percepção de ordem.

O descaso para com a vida vem de longa data e tem seu fundamento na base de valores que dão sustentação à história da humanidade. Dito de outra maneira, o descompromisso com a vida do ser humano vem da necessidade de ajustamento a valores da própria sociedade, estes ditados por princípios – como o sentido de ordem – que desconsideram flagrantemente o ser humano em sua historicidade e humanidade.

Cabe, aqui, referir à concepção de mundo presente nesses três últimos séculos. A partir de Capra (1993a), podemos dizer que essa visão de realidade inclui os seguintes valores: o método científico é o único válido para produção do conhecimento; o universo é uma concepção mecânica; o progresso material é ilimitado (e obtido via crescimento econômico e tecnológico); a vida em sociedade molda-se por uma luta competitiva pela existência.

Essa concepção constitui o *background* intelectual que orientou o pensamento científico até início do século XX. A visão mecanicista se estendeu para outros ramos da ciência e orientou o pensamento científico. A partir dessa concepção se tem a orientação disciplinar das ciências e a subsequente fragmentação do pensamento contemporâneo, consequência mesmo da visão dualista predominante: sujeito ou objeto; corpo ou mente; espírito ou matéria,

céu ou terra, razão ou emoção. Esse pensamento orientou o *esfacelamento do humano*, como diria Crema (1993).

Mostra Capra (1993a), no decorrer de seu livro *O Ponto de Mutação*, como esta realidade que hoje vivemos foi fortemente influenciada por Descartes e Newton, pela metáfora de mundo-máquina, que se consolidou na base do paradigma¹ que marcou nossa cultura, nesses últimos trezentos anos.

No campo da economia, Adam Smith² imortaliza o uso da expressão *mão invisível*, pretendendo dizer que as leis de mercado (metáfora da mão invisível) cuidariam do equilíbrio de todos, dentro da lógica da ordem mecanicista. Nesse sentido, seguia orientação dos fisiocratas franceses e sua doutrina do *laissez-faire*: "...o direito natural, se não fosse tolhido por obstáculos, governaria os assuntos econômicos para o máximo benefício de todos" (Capra, 1993a:190).

Lux (1993), em seu livro *O Erro de Adam Smith: de como um filósofo moral inventou a economia e pôs fim à moralidade*, advoga que o marco da economia, a doutrina do interesse próprio formulada por Adam Smith, traz uma *transvaloração* na história da humanidade (e essa constitui a raiz da confusão moral), ao afirmar que o mau era bom e o que o bom era mau. A lógica pressuposta era a de que, se cada um defendesse o seu próprio interesse, o bem-estar de todos estaria assegurado. E, desde o século XVIII, a sociedade vem tecendo a sua história sobre o pano de fundo do interesse próprio.

E a o que estamos assistindo no mundo atual?

Hazel Henderson, em diálogo com Capra (1993b:193), destaca que a orientação da ordem econômica favoreceu o afloramento de "...algumas de nossas predisposições menos louváveis: cobiça material, competitividade, gula, orgulho, egoísmo, imprevidência e ganância pura e simples". Lux (1993) corrobora o pensamento de Henderson ao dizer que o interesse próprio

¹ Paradigma aqui entendido como Kuhn (1996): realizações científicas que constituem o pano de fundo para uma comunidade científica. Tais realizações são universalmente reconhecidas por determinado período de tempo. Têm um *status* orientador dentro da comunidade científica, constituindo, portanto, poder-se-ia dizer, uma ordem institucionalizadora.

² Considerado, ainda hoje, como o mais influente economista.

significa essencialmente egoísmo. E que o egoísmo não pode produzir o bem social. Pelo contrário, ele o destrói. E a *mão invisível* (do mercado) não foi capaz de gerar as riquezas para as nações.

Para Handy (1995), interpretamos mal o pensamento de Adam Smith, ao entender que, se cada um defendesse o seu próprio interesse, a *mão invisível* do mercado daria um jeito para que o benefício de todos se concretizasse. Posteriormente, o mesmo autor (1996) diz que os governos, caso queiram trabalhar em benefício de todos, deveriam seguir a declaração de Arthur Okun: equilibrar a *mão invisível* do mercado aberto com um *aperto de mão invisível*.³

É indiscutível que a economia de mercado produziu e produz, em abundância, uma diversidade de bens e serviços, mas é incompetente na logística da distribuição dessa riqueza entre os seres. Talvez tenha sido nesse sentido que Stuart Mill, citado por Capra (1993a), tenha defendido que a Economia deveria se ocupar da produção⁴ (e da escassez), e a Política, da distribuição da riqueza.⁵

Acontece que a centralidade do mercado nas atividades humanas, inicialmente de ordem econômica, passou a ganhar novos contornos e a invadir outras esferas da vida humana, como o político, o social, o ético, o moral, acabando por motivar mudanças significativas nas atitudes das pessoas. Frankl (1996:129) é magistral ao dizer: “Portanto, fiquemos alertas – alertas em duplo sentido: Desde Auschwitz nós sabemos do que o ser humano é capaz. E desde Hiroxima nós sabemos o que está em jogo”.

É interessante retomar a idéia de progresso que se construiu a partir desse paradigma cartesiano-newtoniano até aqui analisado. Depois da Revolução Industrial, a idéia de progresso esteve sustentada pelo ideário de

³ Lembra Handy (1996) que antes de Smith escrever a bíblia do capitalismo, isto é, *A Riqueza das Nações* (publicada em 1776), ele escreveu o livro *A theory of moral sentiments*, no qual defendia a solidariedade humana.

⁴ O problema econômico é definido como: o quê, como e para quem produzir?, diante de recursos escassos e necessidades ilimitadas.

⁵ Considero curioso lembrar, neste ponto, de que até o século XVIII se ocupavam de questões econômicas os pensadores, os filósofos, os políticos. Só a partir dos fisiocratas franceses, que tão fortemente influenciaram o pensamento de Adam Smith (que inclusive era filósofo), surgiu a geração dos “economistas”.

aumento da produção e crescimento ilimitado. O que tinha surgido dos gregos como aperfeiçoamento cultural passou a significar meramente um conceito econômico, circunscrito ao sentido material. A partir dessa concepção, são indicadores de progresso: industrialização, urbanização, exportação de bens manufaturados (Buarque, 1991). Com isso, prevalece a obsessão pelo progresso material, progresso esse obtido pelo crescimento econômico, sustentado pelo avanço tecnológico (Capra, 1993a), decifrável em números, interpretado pelo quantitativo.

Al Gore, citado por Handy (1995:7), faz a seguinte consideração:

Construímos em nossa civilização um mundo de flores plásticas, Astro-Turf, ar condicionado, luzes fluorescentes, janelas que não abrem, música de fundo que nunca termina, dias em que não sabemos se choveu, noites em que o céu nunca pára de brilhar, Walkman e Wathman, casulos de diversões, comida congelada para fornos de microondas e corações sonolentos excitados por cafeína, álcool, drogas e ilusões.

O momento atual é marcado por perplexidade e ansiedade. Incertezas, ameaças de toda ordem, medos, problemas sociais mostram que o modelo em vigor dá sinais de ruptura, de rompimento com a orientação tida até então. Vivemos um momento de transição, o de uma mudança de quadro de referências, em busca de uma nova ordem, na qual valores, como os espirituais, ressurgem, ocupando o espaço tradicionalmente selado pelo material e o econômico.

Diante dessa realidade percebida é que proponho como **problema⁶ de pesquisa** a qualidade de vida do ser humano.

Argumenta Alves (1996:94) que “A natureza oferece um *tema* e sobre ele se constroem *variações* sem conta”. Necessário, pois, focalizar o campo de interesse: escolher uma das *variações* a ser delimitada para o estudo. Metodologicamente falando, significa que, escolhido o tema, devem-se fazer os recortes necessários para delimitação do problema a ser pesquisado.

Para Luna (1996), a realidade não se mostra a quem não pergunta. Assim, um primeiro passo no processo de delimitação do problema da

⁶ Problema é definido por Gil (1995:52), na acepção científica, como “qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”.

pesquisa constitui-se na definição das perguntas de pesquisa. Seguindo Triviños (1995), que entende as questões de pesquisas como profundamente orientadoras do trabalho que se pretende investigar, apresento três **perguntas de pesquisa** como as idéias norteadoras deste trabalho acadêmico:

- Quais referenciais teóricos da literatura abordam a qualidade de vida do ser humano?
- Que referenciais teóricos⁷ e metodológicos⁸ vêm sendo utilizados por empresas dentro de seus programas de qualidade de vida?
- Quais bases teórico-práticas⁹ podem constituir um marco referencial que fundamente o desenvolvimento de um programa empresarial com foco na qualidade de vida do ser humano?

Vários autores destacam a importância de se ter um problema de pesquisa bem formulado. Deslandes (1996) argumenta que o problema é decorrente de um aprofundamento da temática em questão. Passo a dizer que o problema situa-se no delineamento do *quê* e *por quê* pesquisar. Luna (1996) insiste sobre a clareza na formulação e delimitação do problema, o que, acredita, traz uma melhor orientação metodológica para a indicação do caminho, o *como* pesquisar.

A partir das perguntas de pesquisa propostas anteriormente como parte do processo de aproximação sucessiva com o tema, novas tentativas fizeram-se presentes. Uma delas diz respeito aos objetivos da pesquisa.

O **objetivo geral**, a meta que pretendo alcançar ao final deste estudo, é o seguinte:

- desenvolver bases teórico-práticas que fundamentem a elaboração de

⁷ Ao expressar “referencial teórico” estou me referindo a pressupostos de ser humano, qualidade de vida e trabalho que fundamentam o desenvolvimento de um programa empresarial com foco na qualidade de vida do ser humano.

⁸ Já “referencial metodológico” designa o caminho, as estratégias de operacionalização dos programas empresariais de qualidade de vida do ser humano.

⁹ Por bases teórico-práticas, entendo a articulação dessas duas concepções. Integram pressupostos (que formam o pano de fundo, a moldura, *frame*) e as técnicas, estratégias de operacionalização, metodologias (que formam um conjunto de ações práticas). Constituem, por assim dizer, o marco referencial que fundamenta o desenvolvimento de um programa empresarial com foco na qualidade de vida do ser humano.

um programa empresarial com foco na qualidade de vida do ser humano.

Este objetivo geral, de dimensão mais ampla, foi operacionalizado por meio dos seguintes **objetivos específicos**:

- buscar referenciais teóricos na literatura sobre qualidade de vida do ser humano, identificando pressupostos básicos;
- conhecer programas empresariais sobre qualidade de vida do ser humano, que possam subsidiar a prática de *benchmarking*, identificando o referencial teórico e metodológico dos programas;
- analisar as propostas teórico-práticas dos dados da literatura e do campo e elaborar um marco referencial que fundamente o desenvolvimento de um programa empresarial com foco na qualidade de vida do ser humano.

Figura 2 – As aproximações sucessivas com o tema



A definição das perguntas e dos objetivos da pesquisa constituíram-se nos primeiros passos para a delimitação do tema escolhido. Essas definições me encaminharam para a busca de um **referencial teórico e metodológico** para orientação deste estudo acadêmico.

A leitura de vários autores, de distintas disciplinas, como a filosofia, antropologia, sociologia, educação, psicologia, economia, administração e física levou à textura de uma rede de pensamentos que, interligados, constituem o pano de fundo para desenvolvimento de programas empresariais de qualidade de vida, a partir do entendimento de que a busca pela qualidade de vida do ser humano requer uma abordagem interdisciplinar¹⁰.

Ao retomar o significado contemporâneo de progresso como crescimento material, entendimento esse apoiado na orientação da ordem econômica, cabe um primeiro questionamento: que imagem de ser humano está por detrás dessa representação social de progresso?

Boff (1994:68) responde:

É a do homem como ser de necessidades. Ora, a experiência e os sábios de todos os tempos sempre testemunharam que as necessidades humanas são ilimitadas. Em consequência, para satisfazê-las, o desenvolvimento deve ser também ilimitado. Ocorre que elas nunca, obviamente, poderão ser satisfeitas plenamente. Logo, na medida em que o ser humano se orientar por suas necessidades, haverá sempre insatisfação.

A vida em sociedade, nesse contexto, não passa de uma competitiva luta pela existência. Mas acontece que o ser humano, destaca Boff (1994), não é apenas um animal que tem necessidades materiais. E é interessante verificar que até mesmo o sonho da pujança não se concretizou. O progresso econômico não significou benefícios para todos, nem bem-estar para a sociedade.

A economia do ter teve o seu lugar ao sol (crescimento ilimitado, aumento da produção, produtividade, eficiência, lucro; consumismo para alguns, fome para muitos¹¹) e acabou por deixar a sua marca na natureza: poluição, esgotamento de recursos, desequilíbrio. Vem trazendo para alguns seres humanos uma sensação de indignação. Para os estudiosos, fica um

¹⁰ Abordagem interdisciplinar é aquela que reconhece que as "lentes" de uma determinada disciplina não dão conta do estudo de uma realidade complexa. Por isso, assume a postura de inter-relacionar conhecimentos, tendo por base o encontro de diversos enfoques científicos e o propósito de ir além do conhecimento fragmentado de uma ciência individualmente (Weil, 1993; Fourez, 1995; Patrício, 1996d).

¹¹ Segundo Cortela (1997), enquanto 1/3 da população mundial faz dieta para não engordar, 2/3 passam fome. Capra (1993a) diz que 5% da população mundial, radicada nos Estados Unidos, consomem o equivalente a 33% dos recursos existentes no mundo.

sentimento de incapacidade para lidar com questões socioeconômicas e políticas, como o caso do desemprego, da distribuição de renda, da justiça social e – por que não dizer? – da qualidade de vida do ser humano.

As leis de mercado têm orientado a economia, e, como nos lembra Ramos (1989), o mercado é um espaço delimitado, contém uma finalidade explícita: a produção de bens e serviços. Ressalta o autor como inadequada a afirmação de que o interesse pelas pessoas possa ser harmonizado com o interesse pela produção. Sabemos que até mesmo a ciência administrativa esteve a serviço da produção e não do ser humano. Mas será que se tratam mesmo de interesses assimétricos? E outra pergunta: produzir bens e serviços para quê? A produção alinha-se com o negócio da empresa, mas qual é a missão dessa empresa na sociedade com a qual ela interage?

Embora as organizações existam para produzir bens e serviços – e isto não se pode esquecer – deve haver um sentido mais amplo para a existência de uma empresa. Sua missão deveria estar associada também a um objetivo social, como *contribuir para o bem-estar da sociedade, contribuir para a existência saudável das formas de vida*. Tanto é que agora a sociedade clama por um *balanço social* das empresas. E esse chamamento inclui a preocupação com o tema qualidade de vida do ser humano.

Voltando à produção, é bom lembrar que ela requer um processo produtivo. Esse processo é realizado, é tecido, pela ação dos seres humanos. Isso porque sonhos, idéias, projetos se tornam realidade, se concretizam, por meio da ação cotidiana das pessoas. Resultados empresariais são fruto de processos de realizações do ser humano.

Cabe, então, um novo questionamento: como é possível haver qualidade total sem qualidade nos processos produtivos e, claro, sem qualidade de vida das pessoas? Não estaria na hora de reafirmar a importância das pessoas e de transcender ao entendimento de ser humano como mero recurso de produção, indo além do utilitarismo espúrio de muitos sistemas produtivos?

Mitroff, Mason e Pearson (1994) apresentam uma discussão sobre a morte da moderna organização e destacam novas funções para serem incorporadas à administração de negócios, se se espera que eles prosperem.

Acrescentam as idéias de ética, ecologia (ambientalismo) e globalismo. Essas idéias trazem como base o bem comum, que deve ser somado às tradicionais dimensões da teoria burocrática weberiana.¹²

Indivíduos, organizações e sociedades não existem isoladamente. Hall (1984) descreve como o cotidiano do ser humano é marcado pelas organizações. E exemplifica: ao acordar, o simples ouvir uma música, selecionada por algum organismo de pesquisa e transmitida por uma emissora de rádio; a higiene matinal é resultado da interação com um número de outras empresas (de fornecimento de água, de energia, fabricantes de sabonete, creme dental, escova de dente...). Também, na alimentação, concorrem mais um sem números de organizações; o mesmo acontecendo nos deslocamentos das pessoas (ida e volta para o trabalho, por exemplo).

Morgan (1996), em *Imagens da Organização*, incentiva os estudiosos a olharem as organizações utilizando-se de metáforas. E alerta: é ilusório pensar que as metáforas são apenas figuras de linguagem, um mero artifício. De certa forma, elas direcionam as ações cotidianas nos contextos organizacionais. Em uma das metáforas, Organizações Vistas como Fluxo e Transformação, ele desenvolve o raciocínio a partir da imagem do rio de Heráclito e da teoria do holomovimento de David Bohm, na qual o universo é uma unidade que flui e é indivisível.

Tomando-se como pressuposto que o ser humano e as organizações estão em constante interação e movimento (e que formam um todo), o presente estudo pretende trazer para essa relação um novo olhar, mediado por uma nova compreensão do fenômeno humano pelas organizações.

E como foi feito o estudo?

Algumas iniciativas no meio empresarial já vêm trabalhando com o tema qualidade de vida. Aprender com essas experiências foi passo fundamental para se chegar a uma síntese que englobasse aspectos teóricos e práticos para a formulação de programas empresariais que busquem a qualidade de vida do ser humano.

¹² Ver capítulo 6 sobre o modelo burocrático de administração.

Na linguagem empresarial existe uma jargão em inglês *benchmarking*¹³ que se poderia compreender como banco de referências. No cotidiano organizacional, *benchmarking* passou a significar um procedimento, uma prática, uma busca de melhoria de *performance*. Está direcionado para a ação – uma ação de mudança, alinhada com práticas do mercado (as melhores), referências às quais se espelhar. Nesse sentido, o *benchmarking* é um instrumento gerencial para a mudança, aplicável em todos os níveis da organização (Boxwell, 1996, Kotler, 1996, Leibfried e McNair, 1994).¹⁴

Focalização externa e aprendizagem são, para mim, as bases do *benchmarking*. O foco externo é importante para “oxigenar” a empresa e trazer uma visão de realidade além dos muros. Busca-se um padrão de desempenho, um referencial, um padrão de comparação externo. Outro pressuposto básico: é possível aprender a partir da experiência e do conhecimento de outras fontes. Mas é aprender com os melhores (um líder de classe, líder no processo, destaque no setor, área ou atividade que passará pelo processo de *benchmarking*). O universo do conhecimento e da experiência é vasto demais, é um mundo inesgotável de possibilidades. Por que reinventar a roda? É sempre possível melhorar a partir do outro, de caminhos já trilhados.¹⁵

Em harmonia com essa idéia, o trabalho teve como denominador a parceria entre o meio empresarial e o acadêmico, marcada pela riqueza da integração, da troca e da complementaridade. Foi desenvolvido dentro da abordagem da pesquisa qualitativa, valendo-se do estudo de caso e objetivando-se a ciência aplicada.

¹³ Sem expressão na língua portuguesa que traduza “fielmente” o termo.

¹⁴ É sempre citado o caso da XEROX. Aliás, a XEROX foi a pioneira no mundo ocidental a fazer *benchmarking* e o sucesso da empresa, dizem, está associado à essa prática. (Boxwell, 1996, Kotler, 1996, Leibfried e McNair, 1994). No Anexo 1, encontra-se um quadro com os parceiros de *benchmarking* da XEROX.

¹⁵ Boxwell (1996) traz algumas dicas para quem deseja fazer *benchmarking*. Reproduz, ainda, metodologias adotadas por algumas empresas de classe mundial. São passos fundamentais: definir o que deve passar pelo processo de *benchmarking*; identificar empresas com práticas mais avançadas (ninguém vai querer fazer *benchmarking* de processos de qualidade inferior ou questionável, é jogar dinheiro fora); estudar, aprender (não se pode esquecer que entender o processo de como determinada *performance* é obtida é o mais importante) e, muitas vezes, melhorar as práticas; e, claro, implementar as ações.

A produção do novo conhecimento incorpora dados da realidade de cinco empresas no que diz respeito a suas experiências com o tema qualidade de vida, a partir da escuta da voz dos coordenadores dos programas empresariais.

1.2 AS CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Com Deslandes (1996), destaco que na elaboração de um projeto de pesquisa fazemos um conjunto de escolhas, delineamos um *mapa* por onde vamos abordar a realidade. Para a autora, definem-se, em linhas gerais, o *quê*, o *porquê* e o *como* pesquisar. O *quê* e o *porquê* pesquisar estão dentro de uma dimensão ideológica e o *como*, dentro da dimensão técnica. Uma terceira dimensão, a dimensão científica da pesquisa, associa as duas anteriores, a ideológica à técnica.

Toda ciência aplicada, de acordo com Fromm (1981:26), “baseia-se em um axioma que decorre de um ato de escolha: ou seja, de que o fim da atividade seja desejável.”¹⁶ Considero fundamental acrescentar às dimensões apresentadas por Deslandes (1996) uma quarta dimensão, a teleológica¹⁷ (e seu conteúdo político), o *para quê* pesquisar.

Com este trabalho, tenho o audacioso propósito de construir um *marco referencial* para desenvolvimento de programas empresariais de qualidade de vida do ser humano. Tenho o desejo de que ele se constitua em um estímulo à reflexão e à ação, estas dentro da perspectiva da aplicação prática do conhecimento gerado.

É uma proposta de mudança. Estudos até então desenvolvidos têm sido de qualidade de vida **no** trabalho. Têm como valor subjacente a idéia de que vida e trabalho se confundem. Sabemos que o trabalho é central na vida de muitas pessoas, mas ele não é tudo. Ele não é uma expressão totalizadora da

¹⁶ Parafraseando Paulo Freire (1994), ao se referir à formação do educador, eu diria que a pesquisa requer do pesquisador dois pré-requisitos fundamentais: competência científica e clareza política.

¹⁷ Tem origem na expressão grega *telos*, que significa finalidade.

vida humana. Existem outros espaços em que a vida humana também se experiencia.

Pretendo com esta pesquisa o alinhamento com uma nova compreensão da realidade e superação da abordagem de alguns estudos sobre qualidade de vida, restrita ao ambiente do trabalho. Ressalto aqui uma perspectiva mais ampla de ser humano, muito além de “mãos que vão à obra”. Um ser em sua inteireza, enquanto totalidade; um ser de relação em vários contextos, enquanto parte de um sistema maior, integrando uma rede de múltiplos relacionamentos.

1.3 A ESTRUTURAÇÃO DO TEXTO

Para facilitar o entendimento do corpo do trabalho, especifico a estruturação do texto.

O **Prólogo** compreende questões anteriores ao desenvolvimento em si deste estudo acadêmico.

O **Capítulo 1** contextualiza o leitor com relação a linhas gerais do trabalho realizado.

O **Capítulo 2** trata de especificidades do método utilizado para abordar a realidade, dentro do propósito explícito de compartilhar com o leitor o “como fazer” o estudo.

Os **Capítulos de 3 a 5** descrevem detalhadamente três experiências vivenciadas, em atendimento ao objetivo específico de “conhecer programas empresariais sobre qualidade de vida do ser humano, que possam subsidiar a prática de *benchmarking*, identificando o referencial teórico e metodológico dos programas”.

O **Capítulo 6** traz dados da literatura, em sintonia com o objetivo específico de “buscar referenciais teóricos na literatura sobre qualidade de vida do ser humano, identificando pressupostos básicos”.

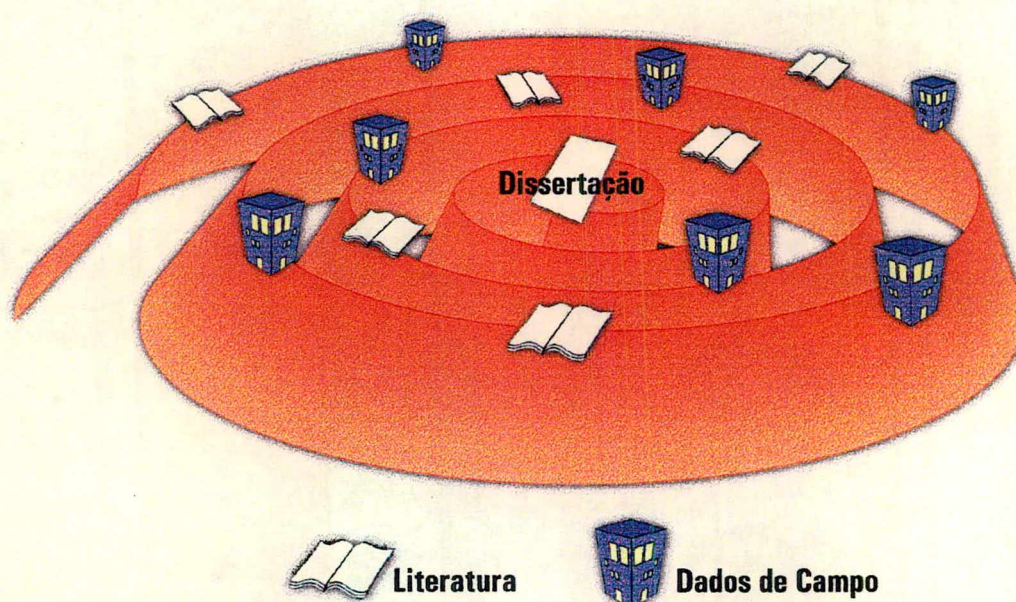
O **Capítulo 7** sintetiza dados da literatura e do campo da pesquisa, de acordo com o objetivo específico de “analisar as propostas teórico-práticas dos

dados da literatura e do campo e elaborar um marco referencial que fundamente o desenvolvimento de um programa empresarial com foco na qualidade de vida do ser humano”.

O **Capítulo 8** refere às considerações finais sobre o estudo realizado.

Além desses conteúdos descritos acima, o texto engloba as referências bibliográficas e os anexos citados em cada um dos capítulos.

Figura 3 – O processo de trabalho



A minha expectativa com este trabalho é que ele se constitua em um estímulo a novas práticas no cotidiano daqueles que **pensam o humano** no contexto organizacional, seja ele acadêmico ou empresarial. Não é uma expressão acabada. Ao contrário, trata-se de um ensaio, dentro de uma particular perspectiva: a da visão de mundo da pesquisadora, com toda uma significação associada.

Capítulo 2

O Método Utilizado para Abordar a Realidade

A minha liberdade atinge seu ápice quando coloco as minhas questões?

Georges Duby

Uma resposta é sempre um pouco pretensiosa, ela fecha um problema, enquanto uma questão nos abre o mundo.

Albert Jacquard

Nós, seres humanos, somos colocados, a cada instante, diante da possibilidade de fazer escolhas. Muitas vezes nem percebemos essa realidade e, mesmo quando nos omitimos e um outro faz a escolha por nós, somos nós mesmos que estamos fazendo aquela escolha.

Devo dizer que o processo de aproximação com o tema de pesquisa foi resultado de minhas escolhas, fundamentadas primeiro pelo meu compromisso com a teoria aplicada, isto é, de que o estudo fosse desenvolvido dentro da perspectiva de que os referenciais trazidos pudessem fundamentar ações futuras no cotidiano organizacional. Aliado a essa escolha, havia o meu interesse em conhecer e compreender a realidade, a partir do vivido numa realidade particular.

E foi com base nesses pressupostos e dentre as possibilidades da ciência que optei por trilhar os caminhos do método da pesquisa qualitativa para desenvolvimento do presente trabalho.

O encaminhamento deste estudo para trilhar os passos da pesquisa qualitativa começou muito antes. Particularmente quando o meu olhar sobre o calendário das disciplinas oferecidas pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC deparou com Métodos Qualitativos de Pesquisa, acrescido da propaganda boca a boca de algumas colegas sobre a proposta de ensino-aprendizagem. Este foi um momento de escolha. Estava

demarcado, então, o início da minha caminhada dentro da abordagem da pesquisa qualitativa, seguindo referencial indicado por Patrício (1996b).

Este capítulo tem por objetivo mostrar o caminho percorrido para a produção do conhecimento, em sintonia com o pensamento de que o processo da produção também é importante no contexto do desenvolvimento científico.

2.1 A CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A partir de Triviños (1995) – que categoriza os estudos de pesquisa em três tipos: exploratórios, descritivos e experimentais, de acordo com suas finalidades – associei dois deles e desenvolvi um estudo exploratório-descritivo. Exploratório porque o tema em questão é ainda pouco estudado nos meios acadêmicos. Descritivo porquanto toda pesquisa qualitativa é, por princípio, descritiva. Exploratório-descritivo porque estou trazendo um novo conhecimento a respeito de um tema ainda pouco explorado no meio acadêmico, a partir da descrição da realidade estudada.

Uma das indagações que proponho para esta pesquisa é: *que referenciais teóricos e metodológicos vêm sendo utilizados por empresas dentro de seus programas de qualidade de vida?* Esse questionamento só pode ser respondido a partir da investigação de situações de uma dada realidade.

É meu propósito fazer uma análise aprofundada da realidade de programas institucionais que tenham como foco a busca pela qualidade de vida do ser humano, levando em consideração, também, a opinião dos sujeitos contextualizados nessa realidade. Por isso, esta pesquisa pode ser caracterizada como um **estudo de caso**. Essa opinião é ratificada por Godoi (1995), ao indicar esse tipo de pesquisa como apropriada quando se deseja fazer um exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou mesmo de uma determinada situação, em um enfoque exploratório-descritivo.

Por reunir a experiência de várias empresas, este trabalho pode ser caracterizado como um estudo de casos múltiplos. Não se trata de um estudo

comparativo. É um *multicaso* que teve como unidade de investigação os *programas empresariais de qualidade de vida do ser humano*. Apresenta particularidades de algumas experiências corporativas, não se prestando, pois, a generalizações acerca do conhecimento gerado.

2.2 A TRAJETÓRIA DA PESQUISA

O desenvolvimento do estudo requereu o delineamento de um plano de investigação, que compreendeu o planejamento de um conjunto de ações que, integradas, levaram à produção de um novo conhecimento pontuado pela articulação entre os dados da literatura e os da realidade estudada.

O planejamento decorreu do tema em si (eu não conceberia trabalhar qualidade de vida por outra via, a não ser a da pesquisa qualitativa) e dos referenciais teórico-metodológicos definidos para o estudo. As perguntas de pesquisa e os objetivos do trabalho, citados no capítulo 1, iam delimitando a proposta do estudo e sinalizando caminhos da trajetória da pesquisa.

Todo o processo de investigação levou mais de um ano. Esse processo foi iniciado com a escolha do tema “qualidade de vida”¹ e finalizado com a defesa junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Desse processo alguns momentos foram destacados. Esses momentos são denominados por Patrício (1996b) como “entrando no campo”, “ficando no campo” e “saindo do campo” e, para o presente estudo, eles foram orientados pelas seguintes atividades principais:

- **entrando no campo** – estudos prévios que compreenderam o processo de aproximação com o tema e delimitação do problema a ser investigado, definição do campo da pesquisa e desenvolvimento de ações de bastidores da pesquisa;

¹ A escolha do tema foi resultado da articulação com o Banco do Brasil, empresa na qual trabalho.

- **ficando no campo** - desenvolvimento da pesquisa de campo, por meio de visita às empresas e de outros contatos, o que possibilitaram o levantamento de dados sobre programas empresariais de qualidade de vida. O encontro entre os sujeitos da pesquisa (pesquisadora e informantes) se deu nos contextos de trabalho desses últimos, em seu cotidiano na coordenação das iniciativas institucionais sobre qualidade de vida;
- **saindo do campo** – desengajamento, devolução dos dados para as empresas, o que configurou como a saída do processo da pesquisa no campo.

2.2.1 ENTRANDO NO CAMPO: OS ESTUDOS PRÉVIOS

Aqui está retratada parte da trajetória deste estudo acadêmico, no que compreende o desenvolvimento de atividades preparatórias, denominadas “estudos prévios”. Algumas atividades serão detalhadas para se dar uma noção mais próxima do que foi vivido.

Uma dessas atividades decisivas no desenvolvimento desta pesquisa diz respeito à escolha da temática e aos recortes necessários para definição do problema particular a ser investigado. Trata-se do processo de aproximação com o tema e a delimitação do problema da pesquisa.

2.2.1.1 A Aproximação com o Tema: a delimitação do problema da pesquisa

Percorri muitos caminhos até definir este trabalho. As primeiras aproximações com o tema decorreram do questionamento “o quê pesquisar?”, dentro do universo que é o tema qualidade de vida.

A obsessão pela aplicabilidade prática do conhecimento, situação discutida no Prólogo, encaminhou-me para a pretensão de fazer um estudo que articulasse uma visão interna e externa em relação ao Banco do Brasil, procurando-se responder às perguntas de pesquisa “O que é qualidade de vida?” e “Como melhorar a qualidade de vida?”

Essas perguntas baseiam-se no pressuposto de que qualidade de vida é um conceito subjetivo e, como tal, deve ser explicitado pelas próprias pessoas com as quais se pretende trabalhar, buscando-se valorizar sobretudo a percepção dessas pessoas sobre o tema. Mas, além da percepção das pessoas, práticas empresariais existentes também responderiam ao “como”, mostrando que o espaço da produção poderia contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, a despeito de toda “loucura do trabalho”, como evidencia Dejours (1992).

Uma proposta de intervenção na realidade do Banco do Brasil sairia da articulação do conhecimento da realidade estudada em conjunto com uma concepção teórica associada.

Figura 4 - Síntese da primeira tentativa de delimitação do problema de pesquisa



Diante da amplitude do estudo proposto, começaram os exercícios de recortes necessários ao tema escolhido para delimitação do problema de pesquisa. Retornei ao meu cotidiano de trabalho no Banco do Brasil, em Brasília, com o propósito de me reaproximar da realidade da empresa e, a par disto, discutir sobre a proposta da pesquisa.²

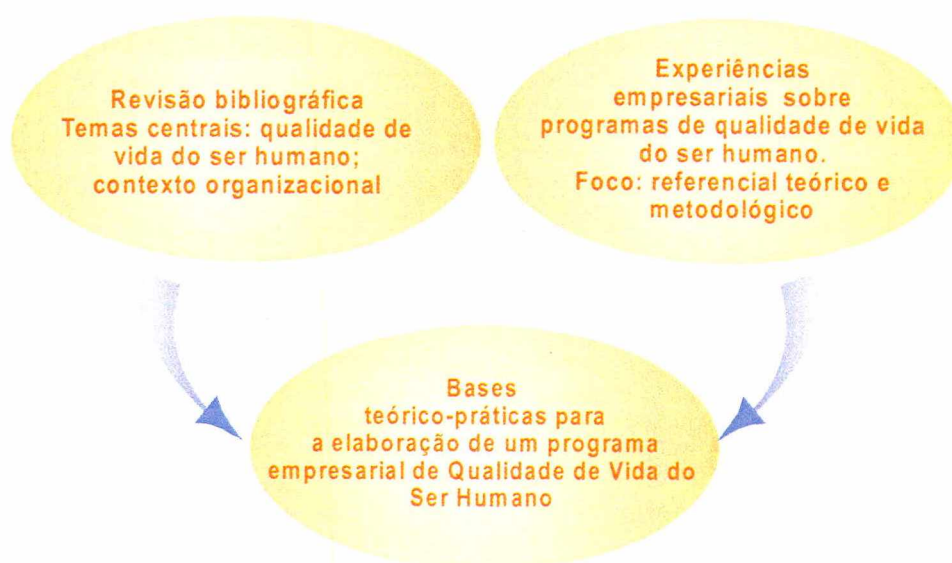
² Naquele período, decidimos buscar a percepção dos funcionários sobre o que seria o conceito de qualidade de vida e como a empresa poderia contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários por um outro caminho, fora do escopo desta pesquisa.

No exercício de reflexão sobre temas que emergiram em dois eventos – Seminário “Organizações Humanizadas e Competitivas: O despertar espiritual nas empresas” e o Simpósio Internacional “Qualidade de Vida: Fator de Excelência Pessoal e Organizacional” – estava sempre presente o desejo de produzir um conhecimento que tivesse efetiva repercussão no cotidiano do ser humano e das organizações. Também acentuou o meu interesse em buscar práticas corporativas como substrato deste trabalho.

Isso me levou ao mote da pesquisa: programas de qualidade de vida podem contribuir para a humanização do espaço organizacional. Daí delineou-se a orientação de me voltar para “programas empresariais de qualidade de vida do ser humano”, tendo como objetivo geral do estudo: *desenvolver bases teórico-práticas que fundamentem a elaboração de um programa empresarial com foco na qualidade de vida do ser humano*.

A Figura 5, a seguir, ilustra a delimitação do problema de pesquisa a ser investigado por este estudo, entendendo-se que a revisão bibliográfica serve de lente para leitura das experiências institucionais sobre qualidade de vida.

Figura 5 – A delimitação do problema da pesquisa



Ao viver e rever este processo de delimitação do problema, entendia perfeitamente o que queriam dizer alguns autores sobre a importância de se

ter um problema de pesquisa bem definido. Essa definição dá uma orientação metodológica sobre por quais caminhos a trajetória da pesquisa pode trilhar.

Paralelamente a esse processo de delimitação do problema da pesquisa, eu vinha estudando conteúdos que me propiciavam uma melhor compreensão do assunto. Encontravam-se em andamento a pesquisa bibliográfica e a definição do campo da pesquisa.

A **pesquisa bibliográfica** constituía-se da revisão de literatura, no que referia aos temas centrais: qualidade de vida de ser humano e contexto organizacional. Minayo (1993:97) destaca a importância da pesquisa bibliográfica, como uma forma de “[...] projetar luz e permitir uma ordenação ainda imprecisa da realidade empírica”.

Diante do propósito de conhecer práticas empresariais existentes, o conhecimento da realidade empírica passou a ser pré-requisito fundamental para desenvolvimento desta pesquisa. Nesse contexto, a definição do campo da pesquisa revestiu-se como de grande relevância para este estudo.

2.2.1.2 A Definição do Campo da Pesquisa

A escolha de situações da realidade a serem objetivadas pelo estudo de caso requereu a realização de uma investigação detalhada.

Cruz Neto (1996:53) define “*campo de pesquisa* como o *recorte* que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada [...]”. Além do recorte espacial, que se refere ao *locus* da investigação, o autor ressalta a importância das pessoas e dos grupos, os quais ocupam espaço primordial na pesquisa social. Patrício (1996a:85) diz que “esse campo é o espaço geográfico, energético, cultural, intelectual, afetivo...”, onde se concretizam as interações humanas.

Aqui se situa um exemplo de que a fundamentação teórica orienta opções metodológicas. Trabalhar qualidade de vida do ser humano implica reconhecê-lo como um ser de relações, ou seja, que se faz na relação consigo mesmo e com outros seres. Nesse sentido, *locus*, pessoas e grupos com os

quais se convive são importantes elementos para se pensar programas empresariais que busquem a qualidade de vida do ser humano.

Tendo como propósito identificar situações da realidade que pudessem compor o campo deste estudo, passei, então, a buscar especificamente informações sobre empresas que trabalham com programas de qualidade de vida. Pesquisei em revistas e jornais. Selecionei e colecionei artigos. Examinei o material elaborado por uma consultora em comunicação empresarial. Participei de eventos. Conversei com especialistas sobre indicação de empresas.

As reportagens: *É Melhor Prevenir do que Remediar* (Bernardi, 1992); *Felicidade é Sinônimo de Produtividade* (Exame, 1994) e *Trabalho & Família: o que as empresas estão fazendo de mais avançado nesse terreno* (Bernardi, 1997) trouxeram-me as primeiras informações sobre iniciativas empresariais que envolviam a qualidade de vida de trabalhadores.

O material preparado por uma consultora em comunicação empresarial, radicada em São Paulo e há quatro anos elaborando textos para algumas corporações que têm programas de qualidade de vida, foi de grande valia neste momento da pesquisa. A consultora gentilmente montou um *dossier* contendo matérias produzidas, informou o nome de instituições de seu conhecimento que tinham programas específicos e pontuou aqueles mais avançados. Ainda indicou os nomes das pessoas que coordenavam as atividades daqueles programas institucionais.

Essas informações já permitiram direcionar a minha participação no Simpósio Internacional “Qualidade de Vida: Fator de Excelência Pessoal e Organizacional”, realizado em São Paulo. Durante o evento, muitos casos foram apresentados e eu já aproveitava a oportunidade para iniciar contatos com algumas empresas.

Além desse elenco de informações que ia compondo um quadro de referências, busquei indicações de empresas junto à Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV) e a um consultor especialista em desenvolvimento de programas corporativos sobre o tema.

No Brasil, diversas instituições já vêm desenvolvendo programas de qualidade de vida. Um registro importante é que algumas organizações, embora digam que estejam desenvolvendo programa de qualidade de vida, ainda o fazem orientadas pelo paradigma cartesiano-newtoniano. Consideram homens e mulheres como uma *engrenagem* que tem algumas peças prestes a arrebentar e que não podem quebrar, porque senão a *máquina*, isto é, a empresa pára. E isso tem como consequência custos financeiros que precisam ser minimizados.

Tais empresas estão titulando como programas de qualidade de vida **apenas** iniciativas de assistência a “empregados de alto risco”: hipertensos, com altas taxas de colesterol, diabéticos, tabagistas, sedentários. Outras têm programas de combate a doenças ocupacionais, como é o caso das LER (Lesões por Esforços Repetitivos). Acredito que essas empresas trabalham com a idéia de que a exclusão do risco da doença é um conceito totalizador da saúde e, por extensão, da qualidade de vida. O que não é verdade. Cuidar da doença e da saúde faz parte, mas não é tudo, pois tem como pressuposto que o ser humano é apenas um ser físico, unidimensional.

Com tudo isso, quero enfatizar que a **escolha** das empresas para compor o campo desta pesquisa foi **intencional**. Com base nos dados disponíveis e conhecidos, escolhi empresas cujos programas pudessem compor um painel de dados capazes de propiciar o desenvolvimento desta dissertação. Pesaram na decisão, ainda, o reconhecimento externo como credenciais³ de alguns programas e, como orientam alguns autores como Triviños (1995) e Minayo *et al* (1996), a facilidade de acesso às fontes.

Feitos esses esclarecimentos, o estudo de campo desta pesquisa integrou as experiências das seguintes empresas: BANKBOSTON, DOW QUÍMICA, NATURA, sediadas em São Paulo (SP), WEG, em Jaraguá do Sul (SC) e AZALÉIA, em Parobé (RS).

³ Prêmios TOP R.H. e da ABQV, por exemplo.

Tabela 1 – O campo da pesquisa

EMPRESA	SEDE	CONTROLE ACIONÁRIO	SETOR
BANKBOSTON	São Paulo-SP	Americano	Instituição Financeira
DOW QUÍMICA	São Paulo-SP	Americano	Químico e Petroquímico
NATURA	São Paulo-SP	Brasileiro	Higiene e Limpeza
WEG	Jaraguá do Sul-SC	Brasileiro	Mecânico
AZALÉIA	Parobé-RS	Brasileiro	Confecção e Têxtil

Fonte: Exame, MELHORES E MAIORES, edição de julho/1997.

Foi minha intenção incluir a WEG e a AZALÉIA como forma de conhecer programas de qualidade de vida fora da grande São Paulo. Uma segunda razão vinculou-se a estudar programas de empresas de capital nacional, quesito esse que a NATURA já atendia. Tais razões seguiam o entendimento de Minayo (1993) de que o *locus* e o grupo (observado e informante) sejam capazes de expressar um conjunto de experiências, diversificadas, do que se pretende objetivar com o estudo.

Com a definição do campo da pesquisa, eu terminava a elaboração do projeto. Destaco que, ao se pensar um projeto de pesquisa, é preciso conhecer alguns fatores que podem delimitar o estudo. Dois deles são fundamentais: os recursos financeiros e a dimensão tempo. Os Anexos 2 e 3 trazem informações sobre esses fatores que, de certa forma, influenciaram o desenvolvimento deste trabalho acadêmico.

Elaborado o projeto, concentrei-me no desenvolvimento de outras ações, consideradas como integrantes da parte logística da pesquisa, o que convencionei denominar de “bastidores da pesquisa”.

2.2.1.3 Os Bastidores da Pesquisa

Dentro do propósito de compartilhar com o leitor o “como fazer” o estudo, descrevo algumas ações dos bastidores da presente pesquisa.

Essas ações envolveram a articulação com o Banco do Brasil para aprovação do projeto, ainda mais que a proposta requeria liberação de

recursos financeiros para a pesquisa de campo, a elaboração de instrumentos de apoio, a validação do projeto e o processo de aproximação com as empresas para desenvolvimento da pesquisa de campo.

Vários instrumentos foram elaborados, com o propósito de facilitar a realização do estudo. Para efeito de socialização⁴ do conhecimento, os **instrumentos** desenvolvidos estão compondo os Anexos 4 a 8. Foram os seguintes:

- **Carta de apresentação**, um documento da Universidade Federal de Santa Catarina para formalizar o compromisso da realização da pesquisa (Anexo 4).
- **Folder** com esclarecimentos sobre a linha do estudo, para ser entregue às empresas no momento das interações face a face com os representantes. Esse *folder* situa o leitor a respeito do escopo da pesquisa; inclui: perguntas, objetivos e linhas gerais da trajetória da investigação (Anexo 5).
- **Planejamento das interações**, uma espécie de plano das atividades para o levantamento de dados durante o encontro com os informantes (Anexo 6).
- **Ferramenta 5W1H**, um quadro orientativo sobre *quem* informar, o *quê*, o *porquê*, o *quando*, o *onde* e o *como* pesquisar os dados requeridos pelo estudo. A ser preenchido em conjunto pesquisadora-informante, durante os encontros (Anexo 7).
- **Roteiro de questões básicas** contendo categorias e questões pré-definidas para o estudo (Anexo 8).

Além desses instrumentos, foi “formatado” o **Diário de Campo**, para registro dos dados coletados durante a ida a campo. Esse Diário de Campo é composto de Notas do Campo e Notas da Pesquisadora. As Notas de Campo

⁴ Crescei, multiplicai e socializai, recomendava Chardin (1995).

compreendem a parte descritiva da pesquisa; as Notas da Pesquisadora, a parte reflexiva sobre a pesquisa em desenvolvimento.

Projeto “pronto”. Pronto entre aspas porque é um reconstruir constante pois, segundo princípios da pesquisa qualitativa, “é o próprio estudo que estrutura a investigação” (Bodgan e Blikem, 1994:83).⁵ Projeto “pronto”, mais ações de bastidores em andamento, desta vez, uma “incursão no real”, uma espécie de “experimentação” do planejamento, por uma questão metodológica de me colocar diante da realidade empírica, porque acreditava que só ficaria sabendo da validade do plano da investigação ao me defrontar com a realidade da pesquisa.

Enquanto eu esperava a decisão do Banco do Brasil sobre o apoio financeiro para a pesquisa⁶, tracei um plano alternativo para a **validação do projeto**. Resolvi validá-lo junto à experiência da empresa WEG.

Fiz as articulações necessárias com a empresa, visitei suas instalações e interagi com a coordenadora das atividades do programa de qualidade de vida. Levantei os dados e os analisei. Esses dados não serão descritos em capítulo específico, mas serão utilizados na oportunidade em que estarei apresentando uma possibilidade teórico-prática para o desenvolvimento de um programa empresarial de qualidade de vida do ser humano”.⁷

Muito embora o programa de “Qualidade de Vida WEG” esteja em sua fase de estruturação, fato esse citado muitas vezes nos contatos preliminares feitos com a empresa e durante o encontro com a coordenadora do programa, os dados levantados foram suficientes para indicar a validade do método adotado para abordar a realidade desta pesquisa.

O diálogo, a seguir, retrata o *feedback* recebido:

- O que você achou da proposta do meu trabalho?

⁵ O projeto deve ser entendido como uma diretriz, um guia, cujos detalhamentos vão se construindo e reconstruindo com o desenrolar da trajetória da pesquisa.

⁶ Que acabou não saindo nas dimensões planejadas, o que me levou a rever alguns delineamentos do plano de investigação inicial.

⁷ Igualmente os dados da AZALÉIA não estarão descritos em texto específico, mas integram as sínteses que se encontram no capítulo 7.

- Hoje eu estou vivenciando a transformação. Você tem uma teoria, uma crença (a energia). Faltaria a experimentação prática. Só consegue ampliar quem acredita. Isto é necessário.
- São duas coisas. Para a Universidade a pesquisa vai até a formulação das bases teórico-práticas. Depois disso, pretendo retornar ao Banco e detalhar, juntamente com uma equipe, um programa para o Banco do Brasil. Daí partiremos para uma validação prática.
- Ah! Então, está perfeito.

(Notas de Campo)

A reflexão que faço sobre o processo da investigação sintoniza com o que argumentam Bogdan e Biklen (1994) ao entenderem o plano da investigação como situado no mundo das intenções e não da prescrição. Foi com esse entendimento que eu comecei o **processo de aproximação** com as outras empresas definidas como campo desta pesquisa. Esse processo de aproximação deu-se de variadas formas.

Alguns contatos preliminares foram feitos diretamente pela pesquisadora, outros, mediados por terceiros. Em um primeiro contato, buscava a concordância das empresas para o desenvolvimento da pesquisa. A mediação de terceiros foi utilizada para o contato com empresas localizadas no interior do País e, para tanto, contei com a participação de funcionários do Banco do Brasil daquelas localidades, na expectativa de que o acesso às corporações seria facilitado.

Nesses primeiros contatos já se buscava estabelecer uma interação com os indivíduos mais indicados para se tornarem as **fontes pessoais** para o levantamento de dados da pesquisa. Naquelas oportunidades, eram expostas linhas gerais da pesquisa e solicitada autorização para visitar as organizações. Conforme a disposição e disponibilidade, o encontro era marcado.

- Pessoas que têm pedido material, temos solicitado que elas aguardem até o final do ano... [quando será publicada a experiência da empresa]. No seu caso específico, que é uma visita, é esperar [citou o nome] chegar para tentar resolver o seu probleminha...

(Notas de Campo)

A referência dada como “resolver meu probleminha”... hum, fiquei pensando: meu projeto virou um problema, na visão da pessoa que me atendia; para mim, era o que havia de mais importante no momento. Ah, subjetividade humana!

(Notas da Pesquisadora)

- De 22.9 a 3.10 são duas semanas meio complicadas. Estarei com gente de fora aqui [referindo-se a estrangeiros que estariam na empresa], e as datas ainda não estão asseguradas...
- Se você preferir um pouquinho antes, posso tentar ir...
- Vou olhar minha agenda.

(Notas de Campo)

2.2.2.FICANDO NO CAMPO: O ENCONTRO DOS SUJEITOS

Patrício (1996b) define como “ficando no campo” os momentos de interações entre os sujeitos da pesquisa para o desenvolvimento do trabalho de campo propriamente dito.

O encontro dos sujeitos desta pesquisa (pesquisadora e informantes) ocorreu durante visitas da pesquisadora às empresas. Essas visitas aconteceram orientadas pelo objetivo específico de *conhecer programas empresariais sobre qualidade de vida do ser humano, que possam subsidiar a prática de benchmarking, identificando o referencial teórico e metodológico dos programas.*

Em algumas empresas foi o primeiro contato face a face com os informantes; em outras, configurou-se como um reencontro entre os sujeitos da pesquisa.

A forma como eu era recebida, ali mesmo no balcão de entrada, já me passava elementos sobre as empresas. Em algumas, o “clima” era mais formal, em outras, mais informal, como demostram anotações de meu Diário de Campo:

No balcão - identificação, documento de identidade, nome da empresa a que me vinculo. Um crachá!

(Notas de Campo)

Pela forma como fui recebida, fiquei com a impressão de que eu era “esperada” por lá.

(Notas da Pesquisadora)

Os instrumentos desenvolvidos: Carta de apresentação, Folder, Ferramenta 5W1H, Planejamento das interações, Roteiro de questões básicas e Diário de Campo serviram como apoio no decorrer das interações.

A partir do *Planejamento das interações*, iniciava-se o “aquecimento” das atividades com a minha apresentação pessoal e o repasse de informações sobre a motivação para pesquisar o tema qualidade de vida. Destacava o duplo propósito: desenvolver um trabalho acadêmico dentro da perspectiva de aplicação futura no Banco do Brasil.

Em seguida, com o auxílio do *Folder*, explicava a proposta da pesquisa. Abordava sobre questões éticas que envolviam o estudo; a preservação dos nomes das empresas e dos informantes, se assim desejassem, e o compromisso de não divulgar dados sigilosos. Firmava o acordo de devolver os dados às instituições, antes da divulgação do relatório final da pesquisa. Solicitava a permissão para usar o gravador e, em casos de concordância, aí, então, o aparelho era ligado. Abaixo um exemplo:

Consultei se ele permitiria a gravação de nossa conversa, o que ele concordou prontamente.

- Eu gostaria, então, que o Senhor confirmasse pra mim a questão de que eu posso citar o nome da empresa...
- Perfeitamente.
- E com relação a seu nome, porque eu preciso desse respaldo, pra depois eu não ter problemas futuros.
- Muito bem.

(Notas de Campo)

Uma *Carta de apresentação* da Universidade formalizava a realização da pesquisa. O texto destacava questões éticas e a relevância do conhecimento da prática desenvolvida pelas empresas para fundamentar o estudo acadêmico. Um dos informantes fez ressalvas com relação ao uso das informações, destacando que elas serviam exclusivamente para esta pesquisa.

A **coleta de dados** da pesquisa deu-se pelo concurso de várias fontes. Gil (1995) tipifica dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. Entendem-se dados como construtos, mais especificamente como Alves (1996:128) ao citar Merton: “A despeito da etimologia, dados não são dados (*data are not given*), mas *construídos* com o auxílio inevitável de conceitos [...]”.

Acompanhando a concepção de Minayo (1993), sobre o uso concomitante de várias estratégias para abordagem da realidade, foram colhidas informações junto a **fontes pessoais**, com objetivo de captar relações essenciais para o presente estudo. Busquei o contato com os coordenadores dos programas de qualidade de vida, dentro do princípio de promover as interações com a “melhor” fonte, denotando assim seletividade na escolha dos informantes.

Como **técnica de coleta de dados** das fontes pessoais, também chamadas de estratégias ou procedimentos específicos para coleta de dados, foi utilizada **observação participante com entrevista**.

A observação é uma estratégia de coleta de dados largamente utilizada e, segundo Gil (1995), chega a ser confundida com método de pesquisa. Cruz Neto (1996) destaca que a observação participante se realiza por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno pesquisado, com a finalidade de obter informações sobre a realidade dos sujeitos em seus próprios contextos, em sua própria realidade, numa relação face a face.

Bogdan e Biklen (1994:149) registram: “Num certo sentido, os acontecimentos vulgares tornam-se dados quando vistos de um ponto de vista particular – o do investigador”. Acrescento que a habilidade do “olhar” do pesquisador é fundamental para captar essa diversidade de informações.

Enquanto técnica de abordagem de sujeitos, a entrevista é citada por muitos autores como Lüdke e André (1986), Gil (1995) e Triviños (1995) como uma das estratégias mais ricas e flexíveis. Cruz Neto (1996) diz ser a entrevista a técnica mais usual nas idas a campo. Dentre os diversos tipos de entrevista, minha escolha recaiu sobre a entrevista semi-estruturada, que “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (Triviños, 1995:146).

As entrevistas desenvolveram-se dentro de um clima cordial, de camaradagem e descontração, com variados níveis de abertura. No início era mais formal, mas com o desenrolar dos trabalhos o clima migrava do formal para o informal. As Notas de Campo abaixo retratam essa particularidade:

- Hoje tivemos um imprevisto de manhã, na sua chegada, tive uma chamada à Previdência [...]. Mas, já estou pronto para as suas considerações.
- Você falou que a Alta Administração é simpatizante, que o programa é bem visto, tanto é que ele está sendo pago. A respeito dos custos, você poderia me dizer quanto o BANKBOSTON [risos, em função da ênfase em *Bank*, nova marca do Banco] investe no programa.
- Todos nós, eu também. Eu sou o maior bandido da balança. [respondendo à pergunta “Você se pesa todo dia?”, acompanhada por risos, porque ele é gordinho].

No início do encontro, por método para direcionar as entrevistas para as questões específicas do estudo, eu situava os informantes com relação aos conteúdos que gostaria de que fossem abordados, com base na *Ferramenta 5W1H*.

- Eu trago alguns questionamentos porque eu pretendo abordar determinados conteúdos: identificação do sujeito, uma identificação rápida da empresa, do programa. Referenciais teóricos eu vou tentar buscar com que conceitos, com que pressupostos, vocês trabalham, e o metodológico é o caminho que vocês trilharam, né?, e algum aspecto geral, alguma curiosidade, alguma informação a mais que você queira colocar a respeito do programa. Basicamente é isso. Podemos começar?

(Notas de Campo)

O foco do estudo era sobre o desenvolvimento dos programas de qualidade de vida. Assim, a ida a campo buscou primordialmente conhecer o referencial teórico, isto é, os pressupostos que dão sustentação à formulação dos programas, e o referencial metodológico, vale dizer, o caminho que compreende o conjunto de ações práticas para implementação desses programas.

O direcionamento dado encaminhava para as questões constantes do instrumento de apoio para desenvolvimento das entrevistas semi-estruturadas, denominado de *Roteiro de questões básicas*. As questões se referiam às pessoas, às empresas e aos programas de qualidade de vida desenvolvidos.

Entre as questões levantadas, uma dizia respeito à história dos programas. Para coleta dos dados inspirei-me no “gráfico de minha vida”, técnica descrita por Fritzen (1981) para representação gráfica de momentos importantes na história de vida de pessoas. Ao adaptar a técnica para o contexto das experiências empresariais sobre qualidade de vida, solicitava aos informantes que pontuassem momentos relevantes dos programas e construíssem uma “linha” da vida.

Destaco que as questões colocadas durante as entrevistas eram entendidas como orientadoras das interações, sem prejuízo do respeito à subjetividade humana. Por vezes, algumas solicitações feitas não eram atendidas pelos entrevistados. A situação abaixo, reproduzida das Notas de Campo, tem caráter ilustrativo.

- Eu queria que você me pontuasse alguns momentos, assim, os mais importantes na história do programa.
- Olha, temos alguns mais sérios e temos os mais emocionantes. [...]. Eu tenho até fotos para estar mostrando. Um pouco menos difícil do que eu estar ilustrando.

Além de mostrar aspectos do cotidiano da pesquisa, essa situação serve para validar a discussão acerca de competências necessárias ao pesquisador para o desempenho da “função”, tais como: respeito às individualidades, sensibilidade no trato social, flexibilidade e competência técnica para direcionar o estudo para os pontos-chave da investigação.

Às vezes, alguns assuntos, mesmo perguntados diretamente, não vinham. Isso aconteceu mais quando se investigava sobre o referencial teórico utilizado pelas empresas. A minha intenção era identificar conceitos e princípios que fundamentaram a elaboração dos programas de qualidade de vida.

Um exemplo: a pergunta “com que conceitos vocês trabalham?” teve como resposta “eu acho que o conceito principal nosso é educativo”. Tal resposta evidenciou um pressuposto: via educação se constrói qualidade de vida. Esse pressuposto sustenta as estratégias adotadas pela empresa em questão. Diante da dissonância conceitual (ou cognitiva), a partir da análise

dos dados, decidi trabalhar com pressupostos gerais, sem pontuar conceitos e princípios.

De algumas empresas eu já dispunha de um conjunto de informações, coletadas durante os “estudos prévios”, então, aproveitava a oportunidade dos encontros com os informantes para validar alguns dados. Também foi adotado o procedimento de ir validando o entendimento de informações novas, o que acredito facilitou a análise dos dados, realizada posteriormente.

No caso de interrupções de terceiros, em linhas gerais eu adotava estratégia semelhante á descrita neste trecho do Diário de Campo:

Vez por outra, éramos interrompidos por alguém [...] ou por alguma chamada telefônica. Nessas oportunidades, eu desligava o gravador [...]. No retorno de nossa conversa, eu procurava recuperar o assunto sobre o qual estávamos tratando. Isto aconteceu 4 ou 5 vezes, sem prejuízo de nossa atividade.

(Notas da Pesquisadora)

O tempo de duração das visitas às empresas foi variado. Eu tinha por método questionar as pessoas sobre a sua disponibilidade e, durante as entrevistas, eu procurava ficar atenta a algum sinal que denotasse o esgotamento da disponibilidade de tempo dos informantes. As Notas de Campo abaixo ilustram essa particularidade:

- Como está a disponibilidade de seu tempo?
- Ah, você olhou para o relógio. Eu gostaria de saber: como anda o seu tempo?

Como técnica de abordagem escolhida, a observação participante com entrevista favoreceu-me, enquanto pesquisadora, ficar atenta ao contexto mais amplo da pesquisa. A linguagem não-verbal, reproduzida no Diário de Campo entre colchetes, expressava gestos, risos, silêncios, todos cheios de significados que favoreceram uma leitura mais ampla do conteúdo exposto verbalmente.

Durante as visitas às empresas foram coletados dados também de **fontes de papel** (Gil, 1995), para posterior pesquisa documental. Com a **pesquisa documental**, pretendi explorar materiais que ainda não tinham recebido um tratamento analítico. Teve como fonte de dados documentos das

empresas, sejam eles de veiculação interna ou externa. Incluía: política e diretrizes de empresas, projetos, síntese dos programas, jornais internos, folhetos informativos, cartazes, *dossiers*, além de reportagens de jornais e revistas. Aqui se ressalta o caráter exploratório deste trabalho, no sentido de buscar conhecimentos a partir de “produções” já existentes.

Ainda durante as visitas, houve o acompanhamento de atividades do cotidiano de programas de qualidade de vida das empresas. Foi o caso específico da **observação participante** do almoço no BANKBOSTON e da ginástica laboral na NATURA. Alguns aspectos dessas atividades estão descritos nos capítulos que tratam especificamente de cada uma dessas empresas, mais adiante.⁸

Com a observação participante, procurei captar a relação das pessoas em algumas atividades específicas dos programas de qualidade de vida. Esses momentos de interação com os sujeitos a quem se destinam os programas empresariais trouxeram-me elementos sinalizadores sobre a repercussão desses programas no cotidiano de funcionários.

Ao final dos encontros, eu agradecia a participação das pessoas, reafirmava acordos feitos anteriormente e procurava deixar abertura para retornar às empresas, caso fosse verificada a necessidade de validar informações ou complementar dados. Caracteriza-se como uma saída temporária, enquanto os dados receberiam o tratamento adequado, coerente com o processo, denominado por Patrício (1996b), de ir e vir da pesquisa.

- Muito obrigada, pela atenção do senhor. Com certeza foi muito rico esse nosso encontro [...] Tenho muito que aprender com a experiência de vocês. É o que eu coloco ali no *folder*: eu ressalto a questão da parceria, entendo que a universidade precisa estar muito próxima da empresa, principalmente diante do que se fala de um mundo todo interligado.
- Posteriormente eu gostaria de dar uma olhada em todo material, analisá-lo e possivelmente eu teria que voltar ao senhor para formular novas perguntas.

(Notas de Campo)

⁸ Ver capítulos 4 e 5, que relatam a experiência do BANKBOSTON e da NATURA, respectivamente.

2.2.3 SAINDO DO CAMPO: A DEVOLUÇÃO DOS DADOS ÀS EMPRESAS

Um dos momentos destacados dentro do contexto de uma pesquisa é o que Patrício (1996b) denomina de “saindo do campo”. Geralmente, nesses momentos a pesquisadora devolve dados da pesquisa, agradece a participação dos informantes e despede-se.

Haguette (1992), a partir dos escritos de Bonilla *et al*, reputa como de fundamental importância a devolução dos dados, não apenas por razões éticas, mas também como forma de validar os resultados da investigação. Seguindo essa orientação, o cronograma das atividades deste estudo de caso reserva espaço para devolução dos dados às empresas, como pode ser visto na travessia ilustrada no Anexo 3.

O **saindo do campo** foi marcado pelo agradecimento às empresas e por reafirmar a importância do conhecimento da realidade empírica para a construção de um novo conhecimento.

Em alguns casos houve nova visita às instituições; em outros, o contato foi por telefone. De qualquer forma, cópias de um artigo e do capítulo, que tratava da experiência de cada empresa, foram repassadas aos informantes.

Para se chegar ao “produto” deste trabalho acadêmico muito foi feito. Aliás, este capítulo 2 trata especificamente do método utilizado para abordar a realidade, isto é, do processo produtivo deste conhecimento, do “como” fazer. Uma das atividades desenvolvidas refere-se à parte da organização e análise dos dados.

2.3 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A investigação científica requer o tratamento do material da pesquisa. Esse tratamento, segundo Minayo (1996), inclui a ordenação, classificação e análise do material coletado no campo. Vou preferir fazer referência a organização e análise dos dados, por entender que “organização” é um termo suficientemente amplo, capaz de incorporar a ordenação e classificação de dados e outras atividades necessárias ao desenvolvimento do estudo.

Conhecimentos anteriores me orientaram para durante os momentos de “entrando no campo” também me ocupar de questões logísticas, necessárias para a realização da pesquisa. O “como” fazer a pesquisa exigia toda uma organização que envolvia o desenvolvimento de conteúdos e de outras competências.

A respeito das competências necessárias à realização da pesquisa, primeiro foi preciso identificar aquelas fundamentais para o desenvolvimento deste estudo acadêmico e, segundo, pontuar quais a pesquisadora detinha, quais teria condições de desenvolver e quais seriam mais conveniente terceirizar.

Uma das competências que busquei desenvolver foi sobre a habilidade no trato com pessoas – a articulação com terceiros. Um dos instrumentos elaborados, o que foi denominado *Planejamento das interações*, tratava especificamente de minhas interações com os informantes. De posse desse instrumento, procurei uma especialista em Dinâmica de Grupo, uma Didata da Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos, Prof^a. Emiliana Cardoso, para orientar-me a esse respeito.

Exemplos de competências terceirizadas foram: transcrição de fitas, ilustração, produção visual e revisão do texto. Com relação às três últimas, eu entendia que não teria o talento necessário, nem os conteúdos “ancoradouros” para o desenvolvimento de tais habilidades, considerando-se também o cronograma desta pesquisa.

Como se pode depreender dos relatos acima, a **organização** começou muito antes. No que se refere à organização dos dados de campo, houve a elaboração de instrumentos, em especial o Diário de Campo e do *Roteiro de questões básicas*, citados anteriormente. Esses instrumentos facilitaram o registro e análise das informações.

O **registro** dos dados foi concretizado de acordo com Patrício (1996b). As informações estão consignadas em Diário de Campo, sob a forma de Notas de Campo e Notas da Pesquisadora. As Notas de Campo compreendem os

diálogos, linguagens não-verbais (estas entre colchetes) e demais observações do contexto da pesquisa. Já as Notas da Pesquisadora contêm reflexões, notas metodológicas e teóricas e questões que mereceriam ser discutidas com os informantes, para validação ou esclarecimento de dados, isto é, um melhor entendimento das informações prestadas e apreendidas.⁹

Nesse caso específico, o Diário de Campo resultou em um volume de mais de 150 páginas datilografadas com margem direita avançada, de maneira a deixar espaço para facilitar posterior análise.

Trechos do Diário de Campo precedidos das expressões “o diálogo foi mais ou menos assim” ou “aqui se tem um resumo do que foi conversado” retratam anotações feitas a partir das falas dos sujeitos (pesquisadora e informantes). Nos outros casos, tem-se a transcrição literal das falas, gravadas com permissão das pessoas durante o “ficando no campo” e, posteriormente, transcritas.

A transcrição das fitas foi uma das competências terceirizadas, mas, infelizmente, configurou-se como um retrabalho, já que a pessoa contratada não fez a transcrição *stricto sensu*. Ao “transcrever” os diálogos, a subjetividade das falas foi perdida, o que me obrigou a refazer o trabalho inteiro. Esta situação teve repercussão no cronograma da pesquisa, sem falar no estresse provocado.

A análise dos dados compreendeu várias atividades distintas, entre as quais a leitura do material, categorização e interpretação dos conteúdos abordados.

A leitura foi entendida como uma pré-análise dos dados. Deu-se uma leitura inicial, caracterizada como um momento de familiarização com os conteúdos, seguida de uma leitura mais aprofundada, um mergulho nos conteúdos tematizados, buscando identificar os temas que emergiram do campo da pesquisa.

⁹ Associando Patrício (1996b) e Bogdan e Biklen (1994), eu diria que as Notas de Campo contêm a parte descritiva da pesquisa e as Notas da Pesquisadora, as questões reflexivas sobre o estudo em andamento.

A partir dessa leitura profunda, foi feita a categorização dos dados, por semelhança de conteúdos. Categorias¹⁰ fundamentais foram definidas *a priori*: identificação dos sujeitos, identificação da empresa, identificação do programa, referenciais teóricos e metodológicos. Essas categorias constavam do instrumento denominado como *Roteiro de questões básicas*, que apoiou o desenvolvimento das entrevistas semi-estruturadas.

Um “Esquema” foi montado para auxiliar na categorização dos dados (Anexo 9). Para cada uma das categorias fundamentais definidas, foi arbitrada uma cor, com a qual o texto constante do Diário de Campo foi todo ele categorizado, conforme está exemplificado no Anexo 10.

Ressalto que parte da categorização dos dados extrapolou aquelas categorias definidas *a priori*. As novas categorias estavam assentadas no diálogo com a realidade pesquisada, enriquecidas pelos contextos e pelas falas. Como resultado, a estruturação do texto sobre cada uma das empresas só se consolidou após a análise dos dados, pois algumas releituras foram necessárias até se chegar ao “formato” que será apresentado nos capítulos 3, 4 e 5, que tratam da realidade estudada.

A interpretação dos dados buscou a apreensão de significados dos conteúdos coletados, identificando-se as unidades constitutivas, mediadas pela articulação entre os dados da literatura e os do campo. Houve, então, o retorno à literatura, para que a pesquisa bibliográfica se tornasse mais substantiva, uma vez que realizada a partir da realidade percebida.

Uma particularidade: muitas vezes, a interpretação ocorreu concomitantemente ao levantamento dos dados, o que me levou a “sair do script” do *Roteiro de questões básicas* e investigar outros conteúdos e, ainda, validar impressões, para melhor entendimento das informações prestadas.

Durante todo o processo de análise, foram procuradas respostas para as perguntas de pesquisa, sem se perder de vista a humildade que deve ter

¹⁰ Por categorias, entendo, a partir de Gomes (1996), como o agrupamento de elementos, idéias, expressões capazes de estabelecer as relações conceituais presentes no estudo.

todo pesquisador ao reconhecer que tais “respostas” não passam de aproximações da realidade pesquisada, conforme Triviños (1995), Patrício (1996b) e Minayo *et al* (1996).

Também coube o pensamento de Alves (1996) quando diz que a análise dos dados requer do pesquisador capacidade imaginativa, criatividade, para que se possa dar o salto do conhecido para o não-conhecido.

Esse salto do conhecido para o não-conhecido está retratado no **Relatório da Pesquisa**, que constitui o corpo desta Dissertação de Mestrado. Mostra, portanto, o caminho percorrido e o conhecimento gerado. Tanto o processo de geração do conhecimento como o produto (o conhecimento em si) foram orientados pela recomendação de Alves (1996) de que a ciência deve se preocupar com o impacto do conhecimento sobre a vida das pessoas. A ciência, diz ele, é uma função da vida.

Capítulo 3

Viver Melhor para Viver Mais - Dow Química

Algumas vezes, é dito que a maneira de ver é uma forma de não ver.

Gareth Morgan

Conheci parte do trabalho da DOW QUÍMICA durante o Simpósio Internacional “Qualidade de Vida: Fator de Excelência Pessoal e Organizacional”, realizado em São Paulo, em julho de 1997, quando eu estava definindo o campo desta pesquisa. O Painel titulado como “Estratégias de Implementação” trouxe a experiência de algumas empresas, entre as quais a da DOW QUÍMICA.¹

Definido por mim que a DOW QUÍMICA deveria integrar esta pesquisa, em função do reconhecimento externo de seu programa, comecei a fazer contato com a empresa, para viabilizar a visita. Na oportunidade, eu destacava o meu interesse em conhecer mais de perto a experiência corporativa, para compor o referencial de minha pesquisa como trabalho do mestrado. Facilidade de acesso à fonte² foi um dos fatores determinantes para a inclusão da empresa neste multicaso.

Atuante no ramo químico e petroquímico, a DOW QUÍMICA é uma multinacional, de controle acionário americano. Encontra-se presente em diversos países, dentre os quais o Brasil. A DOW América Latina tem

¹ Na oportunidade, fiquei sabendo que a DOW QUÍMICA foi a ganhadora do prêmio concedido pela ABQV (Associação Brasileira de Qualidade de Vida), relativo ao ano de 1996.

² Alguns autores da pesquisa qualitativa, como Triviños e Minayo *et al*, destacam a questão de facilidade ou dificuldade de acesso à fonte como item fundamental na definição da trajetória da pesquisa. Caso negligenciada a atenção a esse item, corre-se o risco de comprometerem os resultados buscados.

complexos industriais na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia e Venezuela; Centros de Pesquisas na Argentina, Brasil e Colômbia (Lopes, 1997).³

- A DOW está no ramo químico de uma forma bastante abrangente, o que você puder pensar tem produtos lá: o painel de seu carro, na sola de seu sapato [risos], na cola de uma cirurgia cardíaca, no filtro do cigarro, “n” produtos, em espuma, plástico, resina, tinta, agrotóxicos. Tem uma gama enorme.
- A DOW é uma empresa muito forte nesse ramo. É uma das maiores do mundo no ramo químico. É uma empresa de ponta, realmente.

A DOW QUÍMICA está no Brasil há cerca de 40 anos. São 5 unidades, sendo quatro pólos fabris e um escritório central em São Paulo, que, inclusive, atende toda a América Latina.

- Há, hoje, no Brasil em torno de mil e setecentos e poucos funcionários, divididos em 5 unidades. Uma unidade fica próxima a Salvador em Aratu, a outra fica no Guarujá, uma em Franco da Rocha, uma em Jundiaí. Todas essas quatro são unidades fabris; A 5ª unidade, essa aqui, é o escritório central da América Latina da Companhia. [dados de setembro de 1997].

A DOW QUÍMICA encontra-se entre as 500 Melhores e Maiores empresas na análise da Revista Exame, edição de julho/98. Os dados de 1997 revelam (em milhões de dólares): **vendas** de US\$ 464,4; **patrimônio líquido** de US\$ 512,2; **lucro líquido** de (-) US\$ 16,0; **rentabilidade** de (-) 3,21 % sobre o patrimônio; **liquidez** geral de 1,30.

Pela mídia, ficou evidenciado o interesse da empresa em marcar fortemente sua presença no Brasil, dentro da estratégia da corporação em expandir suas atividades no Mercosul, com aporte de capital, para os próximos 5 (cinco) anos, de US\$ 800 milhões a US\$ 1 bilhão. Para o Brasil, especificamente, a previsão é de que US\$ 300 milhões sejam investidos até o ano 2000 (Lopes, 1997).

Afora essas questões estratégicas relacionadas ao tamanho da corporação, a DOW QUÍMICA figurou entre as 30 instituições que compuseram o “Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar”, elaborado pela Revista Exame, 1997. Em sua primeira edição, o Guia destaca a globalização das carreiras como um dos diferenciais que a DOW oferece. A empresa coloca

³ As citações que ilustram os textos dos capítulos 3, 4 e 5 são reproduções das falas dos sujeitos envolvidos: informantes e pesquisadora, extraídas do Diário de Campo.

à disposição de seus funcionários as vagas existentes nos 37 países onde opera. A concorrência a um cargo passa a ser no âmbito mundial (Breitinger, 1997).

Esses são, em linhas gerais, dados do perfil da DOW QUÍMICA, uma das instituições que compõem o campo desta pesquisa. Em atendimento ao objetivo específico de “conhecer programas empresariais sobre qualidade de vida do ser humano, que possam subsidiar a prática de *benchmarking*, identificando o referencial teórico e metodológico dos programas”, este capítulo 3 descreve a experiência vivenciada pela empresa.

3.1 A VISITA À DOW QUÍMICA

A visita ocorreu no escritório central da DOW, em São Paulo. Fui recebida pela Dra. Maria Lúcia, a coordenadora do programa, em seu ambiente de trabalho - um típico consultório médico: aquela maca, uma balança. E ela no tradicional branco, só faltava o estetoscópio pendurado no pescoço.

A Dra. Maria Lúcia destacou de sua história de vida aspectos profissionais, como os seguintes:

- Olha, eu tenho 20 anos de carreira profissional como médica, como médica do trabalho que é a minha especialidade. Eu não tenho uma outra especialidade e estou assumindo a medicina do trabalho. Não, eu já comecei fazendo medicina do trabalho. Sou especializada nessa área há 20 anos. Venho nesse período trabalhando em algumas multinacionais.

Então, meu resumo não é muito rico, vamos dizer assim, em variações. Mas, o mais importante, é que eu já comecei a carreira numa área em que não se falava muito, medicina do trabalho. Fui para essa especialidade e faço isso há 20 anos.

Vinculou sua participação no programa de qualidade de vida da DOW a questões relacionadas à sua trajetória profissional.

- Todos os médicos da DOW participam desse programa de qualidade de vida. Eu participo como responsável por essa unidade que é uma unidade administrativa, única unidade administrativa [...]. E, por participar desse grupo médico, eu fui junto com todos os outros puxar esse programa de qualidade de vida. Aqui na DOW, esse programa não partiu de recursos humanos. Ele partiu da área médica. Na época eu era supervisora dessa unidade. Hoje eu estou liderando todo esse processo, todo esse grupo. Eu assumi essa liderança neste momento, há quase um ano. Antes eu era médica e supervisora desta unidade.

Mostrou-se como uma pessoa aberta e interessada. No final do encontro, quis saber quais outras empresas eu estava pesquisando. Manifestou seu interesse em ter acesso ao trabalho final da pesquisa. Assim, não só por método, como descrito na trajetória da pesquisa, mas também por solicitação, houve um momento de devolução dos dados junto à empresa.⁴

3.2 QUALIDADE DE VIDA SÃO AS COISAS SIMPLES. SE COMPLICAR DEMAIS, A GENTE SAI DO FOCO: OS PRESSUPOSTOS DO PROGRAMA DA DOW QUÍMICA

Da leitura das falas da Dra. Maria Lúcia procurei aquelas que me levassem a pressupostos dessa iniciativa corporativa. A proposta de o trabalho do médico dentro da empresa ser um trabalho preventivo traz à tona a forma fragmentada como o ser humano é muito vezes visto, sobretudo por esses profissionais, no espaço organizacional.

- Nós tínhamos uma idéia na cabeça de que precisávamos trabalhar preventiva. Ninguém queria ficar mais dentro do consultório esperando o paciente adoecer pra passar um remedinho pra ele. Sem nenhum menosprezo, porque esse é o nosso trabalho. Mas, eu diria que a gente estava achando pouco. Isso todo médico faz. Nós queríamos fazer um trabalho mais amplo.

E o que seria esse algo mais? Ele nos remete a um salto qualitativo na atuação profissional do médico no “tratamento” (relacionamento) do ser humano, no caso um trabalhador, em seu cotidiano do trabalho.

- A parte de orientação médica ela foi colocada aqui no cartaz [referindo-se a um peça publicitária do programa], primeiro porque o grupo médico, de uma certa forma, foi quem puxou isto tudo; segundo, porque **nós usamos nosso exame periódico como uma forma de escutar um pouco o funcionário** [sem grifo no original].

Essa ampliação, digamos assim, da atuação do médico dentro do contexto organizacional acabou por “descobrir” facetas importantes do ser humano, dados de uma realidade presente, mas muitas vezes não vista, não lida e, portanto, não considerada pelas empresas.

- Nós sentimos, no consultório médico, que as pessoas estão muito isoladas, as pessoas estão muito sozinhas, estão muito competitivas e estão muito

⁴ Ver capítulo 2.

infelizes. A gente quer, através do programa, integrar um pouco mais as pessoas.

Um dos aspectos ressaltados na construção do quadro de realidade acima relatado foram as atuais exigências do mercado de trabalho. Associada a essa questão está o significado do trabalho na vida humana como um tópico central em muitas vidas. O diálogo abaixo traz essa temática:

- Você tem que falar inglês em reunião, no telefone. Você tem que saber de micro de última geração, programa disso, programa daquilo. A solicitação do meio, a competitividade, vai gerando uma ansiedade muito grande...
- Imagino, vocês, numa multinacional, deve haver uma pressão...[complementei].
- Bastante grande. Pra continuar boa, pra continuar de ponta, entendeu?, pra ser tão líder como é A, B ou C. E o funcionário se engaja nisso, ele veste a camisa, ele vai junto. Mas, de vez em quando, ele tem que parar, porque não é só isso que vale na vida [!].

Em meio a tudo isto, uma das preocupações do programa de qualidade de vida da DOW QUÍMICA foi despertar no funcionário o gosto, por exemplo, pelas coisas simples.

- Procuramos resgatar, nesse dia, Marizia, as coisas simples da vida, porque nós estamos vivendo uma vida muito complicada.
- É o que eu digo: **qualidade de vida são as coisas simples. Se a gente começar a complicar demais, a gente sai do foco** [sem grifo no original].

Bechara (1997), ao discorrer sobre particulares do VivaVida em um Seminário, definiu qualidade de vida como “integração, respeito a si mesmo e ao próximo”. Acompanhando essa temática, a DOW trabalha com o pressuposto de que, via educação, se constrói qualidade de vida.

- É passar para o funcionário o que é educação de saúde. Isso tudo nada mais é do que educação em saúde.

Ele não precisa sair de São Paulo, duas vezes por ano ou uma vez por mês, pra ir para um seminário, para poder parar e pensar na vida dele.

A gente simplesmente ensina como fazer. Ele pode fazer isso na hora em que ele deita; fazer uma refeição; num fim de semana que ele está numa praia; reavaliar uma série de valores. O conceito de exercícios físicos, que ele pode fazer na forma mais ampla possível: pulando corda dentro do quarto até indo pra uma academia, uma das mais sofisticadas, entendeu?

E alimentação é uma coisa do dia-a-dia, e a opção é sua. Você faz o seu prato. É você que escolhe o que vai comer. Então, eu diria que **a base do nosso programa é educativa** [sem grifo no original].

Por detrás dessa base educacional está o conceito de promoção da saúde. A ele associa-se o de população saudável, no contexto Brasil.

- [...] Ele [fazendo referência ao VivaVida] seria perfeito no dia em que nós não tivéssemos, na área médica, mais nenhum paciente. Que a promoção da saúde fosse tão intensa que ninguém mais adoecesse. Isso seria, vamos dizer, a meta maior, que é um pouco utópica, ainda mais num Brasil enorme, com tantas dificuldades que nós temos. Mas, eu diria que no dia em que nós conseguirmos diminuir o número de doenças, cair o custo com o plano de saúde, fazer realmente nossa população mais saudável, aí nós estaremos com a nossa meta atingida.

3.3 O VIVAVIDA

O nome da experiência empresarial de qualidade de vida da DOW QUÍMICA é Programa VivaVida (grafado junto). O neologismo me trouxe, de imediato, três mensagens:

- a primeira é como se alguém olhasse para mim e dissesse no imperativo: Viva a Vida!. “Viva”, do verbo viver; antônimo de morrer;
- a segunda mensagem é como se dessem uma qualidade à vida. “Viva” na expressão de sentido de vivacidade, energia, dinamismo, alegria e tantos e tantos outros adjetivos;
- a terceira integra as duas anteriores: Viva a vida viva! O imperativo diz: Viva a vida. O adjetivo qualifica o tipo de vida a ser vivida, uma vida viva e não uma vida qualquer.

O nome “Programa VivaVida” e o *slogan* “Viver Melhor para Viver Mais” constituem elementos da marca dessa experiência da DOW QUÍMICA (há também um arco em três cores: amarelo, laranja e vermelho sobre a expressão VivaVida). A marca foi idealizada com a assessoria de uma empresa de comunicação corporativa.

O VivaVida existe desde final de 1991 e foi “puxado” pelo departamento médico da DOW.

- Ah, vou mostrar pra você [desenhando um organograma]. Ele não está ligado, ele está dentro do departamento que a gente chama “saúde ocupacional”. Esse departamento de saúde ocupacional está ligado a um departamento de EHS (*environment, health and safety*) meio ambiente, saúde e segurança.

O objetivo do VivaVida foi definido pela Dra. Maria Lúcia como:

- Eu diria que é o clássico: melhorar a qualidade de vida das pessoas. Qualidade de vida na forma mais ampla da palavra, para que as pessoas se sintam bem, fiquem bem consigo mesmas, bem com a empresa, bem com a família, que elas não se esqueçam que existe lazer, que elas precisam desse lazer pra estar bem, pra reduzir a carga do *stress* que a gente tem muito. Às vezes é até um *stress* favorável, mas se a gente deixar que se tome uma proporção grande, ele começa a ser negativo. Então, a gente introduz muito esse conceito de lazer, de convivência entre as pessoas.

Ao discorrer sobre o objetivo do programa, a Dra. Maria Lúcia também evidencia a dimensão integral do ser humano, enquanto ser de relações em vários contextos, o da empresa, o da família, o da convivência com outras pessoas.

3.3.1 O DETALHAMENTO DO PROGRAMA

Seguindo o direcionamento ditado pelo objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas, o VivaVida foi estruturado em cima de determinados conteúdos. O cartaz que os divulgou traz imagens associadas aos seguintes temas: alimentação saudável, exercícios físicos, esportes, orientação médica, equilíbrio corpo/mente e abandono do cigarro.⁵

- Esses são os temas básicos que se vem trabalhando até agora. A gente modifica; tem ano que se pega um item, trabalha o ano inteiro aquele item; tem ano que se distribui. Então, a gente vem adaptando também às necessidades da população.

A abordagem de tais conteúdos é feita de várias formas. Abaixo, encontram-se estratégias adotadas pela empresa em cada um deles.

Com relação à alimentação, por exemplo, a DOW reformulou o restaurante e adotou um menu *light*, com a divulgação do valor calórico dos alimentos. Passou a auditar os bastidores do restaurante: faz controle das análises biológicas e acompanhamento de exames periódicos do pessoal de restaurante. Ainda incentivou o pessoal a participar de grupos de vigilante de peso. Campanhas educativas levam esses conteúdos a todos os funcionários.

- Nós mudamos a alimentação dos nossos restaurantes. Hoje, nós temos um

⁵ Penso que a empresa poderia ter estruturado o programa com quatro áreas; exercícios físicos e esportes poderiam estar juntos na categoria 'atividade física' e abandono ao cigarro como parte de 'orientação médica'.

cardápio *light*, além do cardápio habitual. A pessoa pode optar por uma alimentação bem mais leve, se ela assim quiser [...].

Cuidamos muito também na parte dos bastidores dos restaurantes. Nós temos auditorias constantes na nossa cozinha, sem que os funcionários saibam que dia vão passar por auditoria, para que a cozinha seja limpa, seja cuidada. Amostras dos alimentos são colhidas diariamente. Se as pessoas estão com problema de infecção, diarreia, a gente tem um acompanhamento. Há um acompanhamento muito grande não só no lado externo, mas no bastidor, lá atrás, pra ver o que está acontecendo.

Temos também, na parte de alimentação, grupos de vigilantes do peso, em todas as unidades. Pessoas que querem perder peso, que querem fazer uma reeducação alimentar. Isso é um benefício, uma facilidade para a pessoa, pois ela não tem que sair e enfrentar um trânsito para fazer uma sessão de vigilante, que é semanal. É um benefício enorme.

No começo, havia alguma cobrança, vamos dizer assim, a DOW pagava uma parte desse programa e o funcionário arcava com o resto. Hoje, a gente não arca com mais nada financeiramente. Com o tempo, a gente foi mostrando pra pessoas que o principal benefício não é o financeiro, o financeiro inicial foi uma forma de se chamar, de atrair as pessoas. Hoje elas entendem que o benefício é amplo.

Na parte de **exercícios físicos**, a empresa montou salas de ginástica, fez convênios, quer dizer, colocou uma estrutura à disposição de seus funcionários para que eles pudessem praticar alguma atividade física, de forma que o condicionamento físico fosse incorporado ao cotidiano dos empregados. Segundo relatos, há diferentes níveis de adesão.

- Nós temos, hoje, salas de ginástica em todas as unidades da DOW. Menos em Aratu porque fica fora de Salvador e existe um problema muito grande de transporte desses funcionários. Lá eles têm um convênio com uma academia em Salvador, com desconto bastante significativo pra estimular o exercício físico. Nas outras unidades, é feito dentro da empresa, com um professor pago pelo programa, equipamentos, uma sala realmente bem montadinha pra que isto seja um atrativo. Isso acontece, já é uma realidade.

O caso de **esportes** foi mais uma estratégia para dizer para o funcionário que o importante é que ele faça uma atividade física, independentemente do local, isto é, que não precisaria ser dentro da estrutura montada pela empresa.

- Aqui, na figura [referindo-se ao cartaz que divulgou o programa], a gente colocou o esporte, mais como um efeito visual, porque o esporte é também uma forma de exercício. Também a gente não quer dizer que as pessoas tenham que fazer ginástica sempre aqui dentro da DOW. A idéia é passar o conceito de exercício físico. Isso é importante e não obrigar ninguém a fazer a ginástica aqui dentro.

Quanto à parte de **orientação médica**, cabe lembrar que o VivaVida foi uma iniciativa que partiu da área médica da empresa. Parece natural a vinculação da área nos momentos de operacionalização das idéias e, ainda mais, se considerar a ampliação da abordagem médica ao trabalhador da DOW.

- Durante o exame periódico a gente não fica só: tira a pressão, olha a garganta, ausculta o pulmão, ausculta o coração, tem varizes, não tem varizes [risos], tem glicose, não tem glicose... A gente **escuta** o funcionário [sem grifo no original]:

- Como é que você está?
- Você está bem? Você está bem no seu setor?
- Como é que está seu ritmo de trabalho?
- Você está vindo trabalhar no fim de semana?
- Você fica até tarde?
- Está digitando muitas horas por dia?

É uma forma do funcionário contar [no sentido de dispor] para falar um pouco dos problemas dele.

Com relação a **equilíbrio corpo-mente**, a empresa passou a programar os “seminários vivenciais”. Trata-se de um momento para **reflexão pessoal**, um dia de introversão, tendo por base a seguinte recomendação: “para, para hoje e pensa um pouco na sua vida”, seguida do questionamento: “Como é que você está?”.

- [...] nós fazemos seminários fora de São Paulo. As pessoas são tiradas daqui, por vontade própria, elas se inscrevem. O programa só informa que vai ter uma sessão ali, naquela data. Elas se inscrevem aqui, na área médica, e nós vamos passar um dia diferente lá naquele local.

É um local muito agradável, muito verde, muito silêncio, e nós usamos esse dia para uma reflexão. Uma reflexão pessoal. Não refletir muito em cima dos problemas da companhia. Não estamos preocupados com isso nesse dia. Estamos preocupados com o funcionário, como é que ele está, como é que anda o pensar dele, com ele mesmo, com a família, começar a integração dele com os colegas, se é que ele tem tempo para pensar um pouco nisso.

Esses seminários vivenciais são coordenados por uma pessoa contratada pela DOW. A ênfase do seminário é a reflexão, assentada em se buscar a simplicidade como alternativa à vida conturbada que o meio empresarial impõe ao ser humano atualmente.

- Nós fazemos várias atividades durante esse dia e procuramos resgatar, nesse dia, Marizia, as coisas simples da vida, porque nós estamos vivendo uma vida muito complicada...

Então, nesse dia, a gente faz uma alimentação bastante simples, nada muito complicado, com muito molho; tudo bem natural, coisas que até são colhidas no local. Nesse dia, a gente não toma café pra gente não se intoxicar. A gente pede para o pessoal evitar fumar. Então, quer dizer, é um dia mesmo assim de simplicidade, pra gente parar, poder falar um pouco das nossas coisas.

O item **abandono ao cigarro** evoluiu de campanhas anti-fumo para a adoção de uma política anti-fumo. A DOW sinalizou, desde o lançamento da campanha, que a empresa adotaria uma política, restringindo o uso do fumo dentro de suas instalações. E no tempo estipulado, a medida foi implementada. As falas abaixo dão, em riqueza de detalhes, as estratégias adotadas.

- Política de fumo - hoje na DOW virou política. Era só uma campanha, nasceu uma campanha, há quase dois anos, em que nós fomos restringindo os locais onde as pessoas podiam fumar. Fizemos uma campanha muito... muito alegre, a campanha era toda muito colorida. Ninguém falava de pulmão preto, câncer, nada disso. Era só mostrando os benefícios de parar de fumar, se quer continuar, respeitamos a decisão.

Fizemos um trabalho grande também, Marizia, com os fumantes, porque muita gente quer parar de fumar e não consegue. Nós fizemos um trabalho em parceria com a área de benefícios, para que, o funcionário que quisesse parar de fumar, tivesse alguma ajuda nesse aspecto, não só em termos de orientação médica, porque a gente já faz, mas também financeira. Então, o benefício cobre hoje 80% de qualquer tratamento pra parar de fumar, qualquer vírgula acupuntura, acupuntura a raio *laser* e adesivos anti-fumo.

E desde o primeiro dia, quando nós soltamos o primeiro comunicado falando sobre essa campanha, nós já sinalizamos que iria haver uma política no final de quase dois anos e que iria ser proibido fumar aqui. E aí, nessa data, realmente saiu a política assinada pelo nosso presidente. Hoje o fumo não é um problema mais pra nós. As pessoas já se adaptaram, já se acomodaram, quem quer fumar sai do prédio e pode fumar, tem o estacionamento aberto ali, sem problema.

Todas essas atividades são desenvolvidas nas cinco unidades da DOW QUÍMICA, vale dizer, nas quatro fabris e no escritório central. Cabe citar que a decisão de participar ou não das atividades é de cada um dos funcionários. No caso específico do combate ao fumo, há uma decisão da empresa de que em suas instalações é proibido fumar. Afora isto, há toda uma orientação sobre os benefícios de se parar de fumar. Mas ao fumante cabe a decisão de parar ou não. Se estiver interessado em abandonar o fumo, a DOW oferece orientação médica e apoio financeiro para o tratamento.

- Nada do que a gente faz é imposto. Simplesmente é colocado para as pessoas e a opção é delas, estamos lidando com adultos, informados e esclarecidos [fazia referência à parte de alimentação].
- Não há nenhuma restrição ao funcionário que fuma, nenhum retaliamento ao funcionário candidato, por exemplo, que vai entrar aqui para trabalhar e que é fumante. Pelo contrário, o candidato é informado de que aqui dentro não pode fumar, para que ele tenha essa opção de escolha, se ele não quiser trabalhar aqui [referindo-se ao combate ao fumo, e não ao fumante].

3.3.2 OS BASTIDORES NO AR

Até aqui foi descrito o VivaVida, com destaque para os pressupostos e o detalhamento do programa. Agora trago outras questões que muitas vezes não aparecem, mas são fundamentais em sistemas organizacionais. Os bastidores entram no ar.

“Lado encoberto, oculto, que age no interior de certas organizações, e que, como no teatro, não se acha ao alcance do público”. Esta é uma das definições que o Aurélio⁶ traz para bastidores.

Neste texto, o emprego do termo segue esta definição. Os conteúdos trazidos dizem respeito a questões organizacionais que geralmente não são expostas ao público externo à instituição.

Uma dessas questões diz respeito ao **apoio da alta administração**. Abaixo, encontram-se sinalizadores de como foi o processo de convencimento da alta direção para o desenvolvimento das ações do VivaVida.

- Até hoje é muito difícil. Depende muito da cabeça gerencial. Têm pessoas que são mais abertas, são mais maleáveis, vamos dizer assim, outras são muito fechadas, são refratárias até hoje, com todo o programa já desenvolvido, estabelecido.

Ao considerar as organizações como sistemas organizacionais que formam um todo articulado e em interação, busquei informações sobre o relacionamento do VivaVida, situado na área médica da empresa, com outras áreas da corporação.

- [...] Aachamos também que nós, como médicos, nós sabíamos o que nós queríamos fazer. Será que a população queria o que nós pensávamos?,

⁶ Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 2 ed. Rev. e aumentada, 8ª impressão, Rio de Janeiro : Nova Fronteira S.A, 1986, p. 238.

esse foi o nosso questionamento. A gente queria escutar pessoas que não fossem da área médica, então nós formamos um comitê.

A estratégia, então, foi constituir um **comitê** de saúde, de caráter multidisciplinar, envolvendo diversas áreas da empresa, não se esquecendo de que o contexto organizacional é também uma arena política.

- Esse comitê, ele é multidisciplinar, nós temos cinco médicos, nós temos gente do benefício, gente de comunicações, departamento jurídico, gente de vendas. Quer dizer, nós somos hoje 11, 12 pessoas. Cada uma de uma área completamente diferente. O diretor do jurídico participa do comitê de saúde. Cada um dá o seu parecer, tanto como pessoa, como do departamento. Se a gente precisa de um parecer jurídico, nós temos alguém do jurídico para opinar; se nós precisamos de um trabalho de comunicação, nós temos alguém de comunicação, com a visão de comunicação, pra poder também ajudar.

O comitê, vamos dizer assim, foi a cabeça do programa, sabe? Como implementar? por onde começar? vamos fazer isso ou aquilo? Tudo isso envolve política.

O comitê existe até hoje e se reúne periodicamente, de acordo com as necessidades.

- Isso depende [fazendo referência à periodicidade das reuniões], nós tivemos fases de ter reuniões todo mês. Têm fases que não há necessidade, tudo está fluindo, cada um já assume mais ou menos o seu papel [...].
- Eu diria que hoje estamos fazendo três a quatro reuniões por ano, dependendo do momento, da necessidade.

Mais algumas **parcerias** foram também necessárias para o desenvolvimento do VivaVida. Internamente, uma das parcerias realizadas foi com a área de benefícios que passou a ajudar financeiramente os funcionários fumantes que desejavam fazer algum tratamento. Também incorporou, no plano de saúde, a terapia.

No âmbito externo, a DOW contratou profissional para coordenar as atividades dos seminários vivenciais. Contou, ainda, com a consultoria de agências de publicidade para fazer o “desenho” da comunicação, na época do lançamento e, agora, o “redesenho”.

- Nós temos uma pessoa contratada que faz o gerenciamento desse grupo. [referindo-se a quem coordena as atividades dos seminários vivenciais].
- Estamos com as agências [de publicidade] ainda, três agências, trabalhando pra ver como é que nós vamos comunicar a partir de 98.

Outro item presente nos bastidores organizacionais é o que se refere a **custos**. No caso específico do VivaVida, hoje, há uma verba específica, um orçamento próprio, mas as cifras não foram divulgadas pela Dra. Maria Lúcia.

- No primeiro ano, nós não tínhamos um tostão; era aquela fase que eu disse pra você que nós estávamos no zero, em todos os aspectos. Então, nós fizemos um trabalho só educativo, usando a verba de saúde ocupacional. Roubou, no bom sentido da palavra [risos], um pouco da verba pra desenvolver alguns textos, alguma coisa que nós mesmos elaboramos pra não ter um custo muito alto. De uma certa forma, era para despertar a curiosidade das pessoas sobre algum tema. Hoje, nós já temos uma verba estabelecida pra trabalhar. Do mesmo jeito que nós temos “x” para saúde ocupacional, temos “x” pra promoção de saúde, “x” pra higiene industrial, tudo dentro dessa área de saúde.

Às vezes, ao olhar o resultado de um trabalho, o seu produto final, não se vislumbram as idas e vindas de todo o processo percorrido. As dificuldades enfrentadas no decorrer do caminho não são valorizadas e, portanto, perde-se a oportunidade de tirar aprendizagens valiosas.

Nesse sentido, são apontadas, abaixo, algumas **dificuldades** vividas na DOW QUÍMICA na construção do VivaVida. Elas podem ser sintetizadas como parte de um “jogo” que se desenrola dentro das organizações, envolvendo articulação entre áreas, falta de orçamento, fixação em ganhos imediatos, o que denota uma falta de visão a médio e longo prazo.

- Aqui na DOW, esse programa não partiu de recursos humanos. Ele partiu da área médica.

[...] dificuldade para que o pessoal gerencial entendesse a idéia, entendesse o porquê de se precisar de uma verba. Eles achavam que, como nós temos um bom plano de saúde, isso era suficiente.

“Pra que quer mais verba?” Aí quando a gente dizia: “mas, qual é a verba que nós temos para prevenção de saúde?” O pessoal se olhava e ficava aquele mal-estar porque nós não tínhamos nada, a nossa verba era zero.

Outra dificuldade é a de monitorar o programa em termos quantitativos.

- Se você me perguntasse, hoje, como é que eu monitoro, como é que eu sei que o programa é efetivo, quanto eu já economizei, eu digo pra você: “não sei”. Essa é a maior dificuldade que a gente tem em termos de avaliar os resultados do programa. Motivação você escuta, o funcionário fala, ele põe numa pesquisa, faz um comentário favorável ou crítica, não faz mal. Ele se posiciona. Mas o dado, aquele que permite dizer: “eu gastava tanto e economizei tanto”, aquele dado gerencial tão importante, isso não consegue. Eu acho que este é um comentário que vale a pena eu colocar.

No âmbito externo, a DOW sentiu dificuldade de encontrar parceiros que se alinhassem com o pensamento da empresa para a construção do VivaVida.

- Pra situar, nós demoramos bastante para implementar. Dificuldades para achar no mercado um fornecedor que tivesse a nossa idéia, a mesma visão que nós.

Aspectos sobre a **estratégia de comunicação** do VivaVida já foram evidenciados. O programa tem uma marca que dá identidade a toda a comunicação. Além disso, a linha editorial segue um estilo mais descontraído.

- A gente usa uma linha assim: alegre, colorida com pouca coisa escrita, que a imagem seja o foco de comunicação maior do que textos, sabe?

3.3.3 AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS

Apresentei até aqui um conjunto de informações sobre o programa de qualidade de vida da DOW QUÍMICA. Estas informações englobaram: pressupostos e o detalhamento de ações desenvolvidas e, por último, o que convencionei chamar de “bastidores”.

Agora, a abordagem do VivaVida trará aspectos relacionados ao sistema de acompanhamento adotado, avaliação geral, resultados alcançados e as perspectivas futuras do programa. Parte do vivido, da leitura dessa realidade, e se lança para o futuro.

O **sistema de acompanhamento** inclui a prática de realização de pesquisas internas. Essas pesquisas podem ser dirigidas a um determinado item ou de âmbito geral do programa. Cabe o destaque de que a avaliação feita e as idéias sugeridas realimentam o VivaVida.

- Nós fazemos algumas pesquisas. Esporadicamente, nós fazemos pesquisas. Tanto pesquisas dirigidas, como por exemplo a parte de ginástica “o que é que eles gostariam de fazer?”. Nós temos uma sugestão aqui, por exemplo, pra que a gente fizesse dança de salão. Então, hoje na companhia, nesta unidade onde nós estamos, na sexta-feira, nós não temos aula de ginástica tradicional, nós temos dança de salão, que é uma forma de exercício também muito interessante, e que gera uma integração muito boa entre os funcionários, gera uma sensação de lazer, porque não se está preocupado com nada, ali só está preocupado com o seu passo, se foi pra lá ou se foi pra cá.
- Às vezes, os funcionários nos dão muitas idéias, sobre o que gostariam que fosse feito; a gente usa sempre. Aproveitamos o questionário pra avaliar o que está sendo feito e pedimos sugestões.

- Esporadicamente, também avaliamos o programa como um todo. Nós fizemos uma pesquisa grande logo no começo, com o grupo gerencial, porque a gente sabia que, se ele não desse o suporte, nada daria certo. Nós fizemos perguntas bastante diretas: “Vocês acham que nós temos que realmente seguir nesta linha, a área médica tem a ver mesmo com vocês, com os seus problemas pessoais?” Pra ver como é que eles se posicionavam. As respostas foram todas favoráveis: queriam que a gente se envolvesse; achavam que nós estávamos no caminho certo; queriam que continuássemos nessa linha. Isso tudo reforça o nosso trabalho, vai dando um peso também.

Na avaliação geral promovida pela Dra. Maria Lúcia do VivaVida, ela ressalta o arrojo da empresa, em uma atitude pioneira quando do lançamento e reconhece que muito ainda se tem para fazer, diante da necessidade de buscar maior engajamento tanto de gerentes, quanto dos demais funcionários.

- Olha, eu acho que a DOW realmente foi bastante arrojada, quando lançou esse programa. Ela saiu na frente, tanto é que muito poucas empresas, mesmo as grandes multinacionais, têm programas há tanto tempo já em desenvolvimento. Acho que temos muito ainda a fazer. Acho que nós só começamos, falta ainda muita conscientização dos funcionários, falta aderência ao programa também. São essas coisas que precisam ser trabalhadas.

O arrojo da empresa foi considerado como aspecto positivo, com repercussão, inclusive, na imagem organizacional. Com o VivaVida, a DOW QUÍMICA se diferencia no mercado e o programa se reveste de um fator motivador entre os funcionários.

- Para a imagem da DOW foi muito bom, a DOW se expôs no mercado por um conceito novo, por um conceito interessante que se preocupa com o funcionário, com o lado humano das pessoas, não com os cargos, com as qualificações [pretendendo dizer que saiu do lugar comum].
- [...] hoje é um fator motivacional para o funcionário. Eu acho que quando ele vai conversar com os colegas de outras empresas ele usa o programa VivaVida com orgulho. “A minha empresa tem programa de qualidade de vida, vocês não têm nada?” Aí, então, começa um processo diferenciador, um diferencial até a nível de mercado.

Uma evidência sobre a repercussão na imagem organizacional que pode ser retomada é a inclusão da DOW no “Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar”, da Revista Exame (Breitinger, 1997). Muito embora o destaque tenha sido sobre a globalização das carreiras, a reportagem é finalizada com a referência à preocupação que a empresa tem com a saúde. Ações do VivaVida são citadas, sem no entanto referir-se explicitamente a ele.

Alguns resultados quantitativos apontados pela Dra. Maria Lúcia referem-se à redução de 10% no número de fumantes da DOW e, entre os ainda fumantes, redução de 10 cigarros por dia, em média. Tais resultados, quantitativos, têm significados qualitativos na vida do trabalhador.

- Nós reduzimos em 10%. Nós tínhamos 25 e hoje nós temos 15 [pretendendo dizer 25% e 15%]. Foi uma redução bastante importante. O mais interessante é o seguinte: nós temos dos fumantes que não pararam, em média, eles reduziram 10 cigarros por dia. O fumante não enxerga, mas ele também teve um benefício muito grande com o programa.

Outros resultados percebidos no cotidiano (organizacional e do funcionário) são os referentes aos momentos de escuta que a orientação médica passou a propiciar ao funcionário. O gerenciamento das informações colhidas nesses momentos de escuta inclui o repasse a escalões competentes. Realimentam a organização e podem ter repercussões também na vida do funcionário.

- Muitas vezes essas informações são levadas ou pra chefia da própria pessoa, sem que se diga o nome de ninguém. Geralmente eu chamo o departamento para exames periódicos, o Departamento de Custos vem, sei lá, 100 pessoas. Eu traço mais ou menos um perfil, como é que está esse pessoal? Esse pessoal está indo bem? Não, esse pessoal está muito tenso. Está muito tenso e eu não sei o porquê. Eu não entendo do departamento, eu não entendo do trabalho, mas eu vou até a chefia e digo: “olha, eu não sei o que está acontecendo com o seu grupo, todo mundo está muito tenso”.

Não estou sendo anti-ética porque não estou expondo dado nenhum e não estou dizendo o nome de ninguém. Estou passando uma informação que pode trazer benefício para esse grupo e para DOW como organização, porque na medida em que você melhora um departamento, isto vai passar adiante. E tem repercussões muito boas, sabe? A gente conseguiu algumas melhoras muito boas em determinados setores, em que havia problema com a supervisão, já havia alguns mal-estares bem grandes. Nós tivemos um trabalho, vamos dizer, assim, pró-ativo nesse aspecto. Foi bastante favorável.

O VivaVida atua como realimentador de informações a chefias, que podem tomar as decisões competentes, no que concerne a questões relacionadas a psicopatologias no trabalho, decorrentes do sofrimento vivido, sentido, mas geralmente não valorizado no contexto organizacional até o momento em que esse sofrimento passa de doença mental e aparece de forma somática (Dejours, 1992). Como resultado efetivo do programa houve a inclusão de cobertura de terapia no plano de saúde da DOW QUÍMICA.

- Eu acho o seguinte, de uma forma nós trabalhamos quando falo pra você do exame periódico. Quando eu estou dando um *feedback* pra gerência de problemas localizados, eu estou fazendo esse tipo de trabalho. Agora, o VivaVida colocou o dedo dele, digamos assim, nessa parte de saúde mental do funcionário quando a gente conseguiu introduzir, no plano de saúde, terapia. Nós não tínhamos, foi uma ação forte, do VivaVida. Nós, médicos, participamos do comitê para reavaliar o plano de saúde e nós achamos que era o momento de introduzir a terapia. Hoje, nós temos estabelecido 60 sessões, por ano, o funcionário tem direito a participar da terapia, se tiver algum problema que quiser trabalhar.

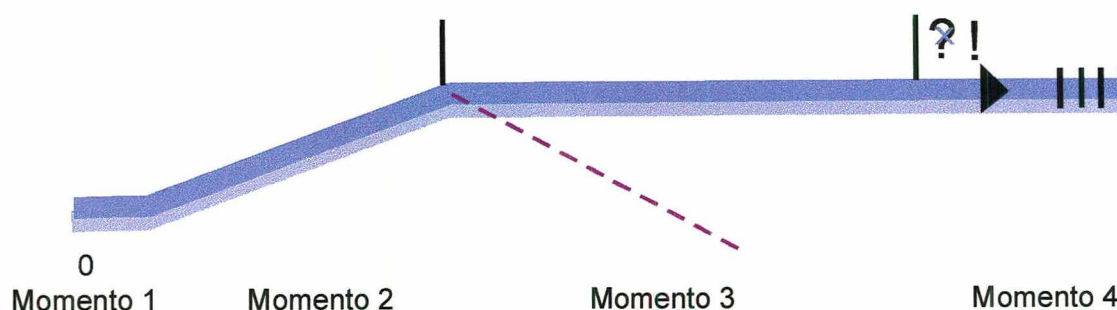
Quanto a resultados “concretos”, decifráveis em recursos financeiros, a Dra. Maria Lúcia destaca a redução de custos com o plano de saúde. Mas resgata a questão da interconexão entre os diversos sistemas organizacionais.

- Eu acho que o único resultado que nós temos favorável hoje é a redução dos custos com plano de saúde. Eu não posso afirmar que seja só do programa, mas também é uma ação conjunta. Posso dizer também, mas não só. Seria muita arrogância dizer que o programa fez tudo. Isso já é concreto.

3.3.4 A “LINHA” DA VIDA DO PROGRAMA

Inspirada em atividades de dinâmica de grupos que trabalham a “linha” da vida das pessoas (Fritzen, 1981), solicitei que a Dra. Maria Lúcia pontuasse os momentos mais importantes do VivaVida e os representasse graficamente.

Figura 6 – A “linha” da vida do VivaVida



Da análise dos dados, pode-se dizer que quatro momentos se sobressaem. A Dra. Maria Lúcia, à medida que ia elaborando o desenho, fazia comentários a respeito de cada um desses momentos da trajetória do VivaVida.

O **Momento 1** pode ser caracterizado como a ocasião do lançamento do programa, com destaque para o arrojo da empresa em se lançar em algo novo

no mercado.

- Nós partimos do zero, nós não tínhamos naquela época muita informação, dados como nós temos hoje na empresa. Nós demos um pouco a cara a tapa. Acreditamos nisso e partimos de um zero.

O **Momento 2** pode ser destacado como um movimento de crescimento do VivaVida, com ampliação das ações. Foi um momento de muitas novidades, mas também de dificuldade para colocar em prática as idéias.

- Fomos crescendo lentamente, implementando algumas idéias, muita dificuldade nesse momento, dificuldade para que o pessoal gerencial entendesse a idéia, entendesse o porquê de se precisar de uma verba [...].
- Eu diria que nós conseguimos subir num crescente, não num pico. Nós fomos num crescente, gradativo, até o momento aqui [mostrando no desenho] que a gente achou que já tínhamos implementado um pouquinho de cada uma dessas idéias. Foi um período de muita coisa nova, dois anos, três anos [...].

O **Momento 3** caracteriza-se pela estabilização e avaliação das ações desenvolvidas. Entendeu-se que era a oportunidade para se reavaliar ações, estratégias e de buscar o *feedback* dos funcionários sobre o VivaVida.

- Depois nós passamos por um período de estabilização, por quê? Porque você não consegue a todo momento inventar coisa nova. [...] Eu acho que também é um período forte, porque não foi um declínio. Foi uma estabilização.

Nesse período, o que é que nós fizemos? Nós tentamos reavaliar cada item. Voltar em cada processo, reavaliar e ver o que precisava. As salas de ginástica estão boas? estão com uma frequência boa? nós estamos com os aparelhos de que precisamos? nosso professor está adequado? como é que está a frequência? precisamos fazer alguma coisa para estimular a participação? Passamos praticamente um ano, um ano e pouco, reavaliando item a item, sem lançar coisas novas...

- Na manutenção do programa pra não deixar cair.

O **Momento 4** refere-se a perspectivas futuras do programa. Vistos passado e presente, em um corte longitudinal, o que fazer no futuro? Essa questão traz novo direcionamento para o VivaVida.

- E agora nós estamos aqui [coloca uma interrogação no desenho]: o que fazer?

Porque é uma interrogação: o que fazer daqui pra frente? O que vamos lançar? Vamos lançar coisas novas? O que o mercado está fazendo, já que agora nós temos outras empresas também com programas de qualidade de vida. Por que não ver o mercado? Nos Estados Unidos, nós temos a DOW Americana que tem um programa muito interessante, que já ganhou um

prêmio nacional também com o programa qualidade de vida. Nós estamos fazendo esse contato...

- Fizemos uma parada. Numa reunião no final de agosto, ficamos dois dias fechados, estabelecendo como vai ser o nosso 98. Essa interrogação era até agosto, era uma reflexão [no desenho, ela substitui a interrogação por exclamação. Risos].

Agora já estabelecemos, nós vamos reativar o programa, nós vamos dar uma chamada, contando para o funcionário tudo que aconteceu [...]. O primeiro quadrimestre vai ser mais ou menos isso, nós vamos rememorar tudo. Tem gente, na DOW, que nem sabe que nós ganhamos o prêmio [fazendo referência ao Prêmio da ABQV].

Nós vamos fazer até um encarte, nós já bolamos, vamos fazer uma espécie de livrete com fotos de todas as atividades, comentários, para que as pessoas, os funcionários, resgatem a idéia geral do programa. Às vezes eles pegam um dado e outro, e eles não conseguem nem *linkar* (sic), não conseguem entender que isso tudo é o programa VivaVida.

A linha da vida do VivaVida dá uma idéia de como foi a sua trajetória durante esses 6 anos de existência e sinaliza sobre as perspectivas futuras. *Flashs* dessa história dizem da existência do programa desde 1991 e do prêmio a ele concedido pela ABQV (Associação Brasileira de Qualidade de Vida), em 1996.

Nesse contexto, é interesse destacar o “senso de realidade” a que remete a Dra. Maria Lúcia diante da perspectiva de que há muito a ser desenvolvido ainda.

- Foi aquilo que eu falei, falta muita coisa, tem muito o que se fazer. Acho que falta muito envolvimento gerencial também, falta tempo para as pessoas, para que elas se dediquem a algumas coisas ligadas a elas, esqueçam um pouquinho da empresa, em alguns momentos.
- Então, acho que nós temos muito chão ainda pela frente. Mas, eu acho que é uma semente, uma semente muito rica que a gente plantou. Se a gente souber regar, adubar direitinho, nós ainda vamos colher muitos frutos para os funcionários, se não, ela vai secar [risos] a curto prazo. Mas, não acredito que nós vamos deixar isso acontecer.

3.4 PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA SE COMEÇAR UM PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA

Toda essa experiência relatada até aqui tem endereço certo: destina-se àqueles desejosos por mudanças organizacionais que consideram ser humano como a essência de suas ações. Abaixo, encontra-se o recado final da Dra.

Maria Lúcia para o desenvolvimento de um programa empresarial que tenha como foco a busca pela qualidade de vida do ser humano.

- Olha, o recado é um **recado de ânimo**, porque é um projeto bastante difícil de ser implementado, em que as pessoas vão encontrar muitas dificuldades. Mas, se você acreditar que é este o caminho de levar um pouco mais de saúde para o grupo de funcionários de sua empresa, você certamente não vai se arrepender de ter enfrentado, de ter passado por uma série de dificuldades. No final você vai enxergar uma luz muito forte, muito brilhante lá dentro. **Se você não acreditar, então, não vale a pena começar** [sem grifo no original].

Capítulo 4

Ponha Esta Bandeira na sua Vida - Bank Boston

Assim, classes de homens diversos observaram fatos e os registraram de modo diverso, segundo os seus interesses e motivações: de acordo com aquilo que julgavam importante.
Roberto DaMatta

Sabedora¹ de que o BANKBOSTON tinha um programa de qualidade de vida, planejei-me para não perder a apresentação da empresa durante as atividades do Simpósio Internacional “Qualidade de Vida: Fator de Excelência Pessoal e Organizacional”, realizado em São Paulo.

Aproveitei a minha estada em São Paulo para fazer o primeiro contato com a coordenadora do programa de qualidade de vida do BANKBOSTON. Percebi, durante a interação, a pré-disposição da empresa em mostrar e detalhar a sua iniciativa. Soube que a instituição tem recebido visitas de pessoas interessadas em conhecer sua experiência. Geralmente é reservado um dia no mês para esses encontros, que são agendados com antecedência.

A escolha do BANKBOSTON para integrar o campo da pesquisa vinculou-se, em primeiro lugar, à facilidade de acesso à fonte. Além dessa questão metodológica, o reconhecimento externo² da experiência indicou a conveniência de incluí-la neste estudo. Por último, e não menos importante, encontra-se o fato de o BANKBOSTON atuar no segmento financeiro. Eu entendia como estratégico incluir uma instituição financeira entre as empresas

¹ Por meio de um “dossier” montado por uma especialista em comunicação empresarial, fato já citado anteriormente. As informações trazidas pelo “dossier” caíram como luva para aquele meu momento da pesquisa, o de “entrando no campo”. Ver capítulo 2.

² Destacam-se os dois prêmios TOP RH (Recursos Humanos), nos anos de 1995 e 1996, e a presença constante de representantes da instituição em eventos de expressão relacionados ao ser humano no contexto organizacional.

que comporiam este multicaso, como possibilidade de perceber uma realidade mais próxima daquela de meu contexto de trabalho.³

Acompanhando tendência do mercado financeiro mundial, de fusões e incorporações, o *Bank of Boston* e *BayBank* fundiram-se e passaram a compor uma nova marca e um novo nome: o BANKBOSTON, instituição de controle acionário americano atuante na Europa, Ásia e América.

Há 50 anos no Brasil, o BANKBOSTON é uma instituição financeira com perfil de banco múltiplo. Seus principais *nichos* de mercado são o *corporate* e o varejo “classe A”. Pelas características do segmento onde atua, considera-se sem concorrente no mercado brasileiro (Bittencourt, 1997).⁴

Ao fechar o ano de 1997 com 34 agências no País, o BANKBOSTON pretende expandir sua rede de pontos de atendimento para 68, durante o ano de 1998. Mantendo a estratégia de atrair clientes de maior renda, isto é, continuar atuando em uma faixa do varejo mais seletiva, essa expansão estará concentrada nas regiões Sul e Sudeste, com a previsão de que São Paulo deterá 40% dos novos pontos e Rio de Janeiro, 20% (Magalhães e Balarin, 1997).

O BANKBOSTON tem a intenção de incorporar um novo conceito no mercado financeiro: o de cliente-produto, segundo o qual, o cliente poderá usar os produtos eletronicamente, sem a necessidade de ter conta corrente no banco (Bittencourt, 1997). Por acreditar que o futuro do sistema financeiro é o banco eletrônico, o BANKBOSTON do Brasil testou, em final de dezembro de 1997, o sistema de segurança para o seu *Internet Banking* (Santana, 1997), valendo-se do princípio de que alta tecnologia é o *in-put* fundamental para o avanço das operações bancárias.

Com esse perfil, o dinamismo da empresa é o realce dado pela coordenadora do programa de qualidade de vida sobre sua atuação:

³ Muito embora o exemplo clássico de *benchmarking*, a XEROX, tenha escolhido seus parceiros fora de sua área de atuação, o de copiadoras (ver Anexo 1).

⁴ Para se ter uma idéia, a carteira de clientes do varejo do BANKBOSTON tem renda anual acima dos US\$ 90 mil, o que representa uma renda mensal de mais de US \$ 4 mil (Bittencourt, 1997).

- É uma empresa moderna que está crescendo muito, que valoriza o profissional que trabalha nela, por quê? Porque ela é uma empresa de serviços.

Bernhoeft (1997) destaca os valores com os quais o BANKBOSTON trabalha: integridade, trabalho em equipe, iniciativa, diversidade. O compromisso da instituição é formulado em termos de “exceder as expectativas” de seus clientes.

Segundo a mesma autora, o cotidiano do funcionário do Boston (e em geral dos trabalhadores do sistema financeiro) caracteriza-se pelo estresse, carga horária de mais de 10 h. por dia e alto nível de responsabilidade. O perfil do pessoal do BANKBOSTON está abaixo delineado (dados de julho de 1997).

- público jovem: 78% têm até 35 anos de idade;
- tempo de permanência na empresa: média de 3,6 anos de casa;
- nível de escolaridade: curso superior completo ou em andamento;
- participação feminina no quadro de pessoal: 40%;
- salário médio: US\$2,707.00 mês.

Para o cumprimento do compromisso de “exceder as expectativas” de sua clientela, a corporação conta no Brasil com cerca de 3.400 empregados, destes, 80% estão na grande São Paulo.

Com o objetivo de situar o leitor quanto ao referencial teórico e metodológico da realidade percebida do programa de qualidade de vida do BANKBOSTON, é que foi elaborado o capítulo 4 deste trabalho acadêmico.

4.1 A VISITA AO BANKBOSTON

No reencontro com a Cleise, a coordenadora do programa de qualidade de vida do BANKBOSTON, as atividades desenvolveram-se nas instalações do Centro de Treinamento da empresa, em um clima descontraído e muito agradável.

Das informações obtidas, trago algumas referentes à minha informante que assim resumiu a sua história profissional, associando-a à formação acadêmica:

- Eu sou formada em Educação Física. Trabalhei numa das primeiras empresas a estar se preocupando com a qualidade de vida. Lá, passei a participar de um projeto que chamava “ginástica na empresa”. Eu dava aula de ginástica para os funcionários de algumas empresas na região do ABC [empresas essas conveniadas à instituição onde ela trabalhava].

Em um determinado momento, fui convidada, por uma das empresas, para trabalhar na área de lazer. Depois, numa outra companhia, passei a trabalhar também com benefícios, além da área de lazer. Então, fiz a faculdade de Serviço Social.

Depois disso eu vim para o Boston. Fui contratada para trabalhar somente com o programa qualidade de vida, que já tinha sido implantado, e não tinha uma pessoa que cuidasse especificamente dele. Faço desde o planejamento até a tabulação de resultados e o acompanhamento de todo o “Qualidade Vida do Boston”. E essa é a minha história.

Vinculou sua atuação profissional em conteúdo de qualidade de vida a seu gosto, vale dizer, sua opção pessoal de estar lidando com o tema. A oportunidade veio da conjugação de interesses: empresa-profissional. Por um lado, o BANKBOSTON precisava contratar uma funcionária especialmente para conduzir o programa; por outro lado, a Cleise buscava oportunidade para atuar, de uma forma mais ampla, com o tema qualidade de vida.

- Primeiro, porque eu gosto muito do assunto, sempre gostei. Interesse-me por matérias, por livros que são relacionados à qualidade de vida. Na verdade, eu acho que sempre busquei um pouco isso: saber o que é melhor pra gente. Como a gente pode fazer para estar melhor. Eu sempre me preocupei com essa questão. Sempre li. Sempre gostei.
- Foi uma surpresa pra mim saber que uma empresa tinha um programa de qualidade de vida. Foi excelente, uma coisa que eu gostaria de estar trabalhando e surgiu a oportunidade no banco. Houve interesse dos dois lados.

Ao perceber a Educação Física como muito “técnica”, insuficiente, portanto, para lidar com a complexidade do ser, Cleise procurou outros conteúdos (tanto na academia, como fora dela) para lhe propiciar um repertório mais amplo que a habilitasse a se dedicar ao humano no meio organizacional.

- A Faculdade de Educação Física foi muito importante porque se trabalha com o corpo humano e se aprende a lidar com as pessoas. Só que o curso é muito técnico. Quando eu comecei a ter contato com qualidade de vida e assuntos relacionados ao estilo de vida, eu percebi: “isto é tão vasto”. Então, eu posso levar toda essa teoria para a aula de ginástica, porque o aluno não está ali só para fazer ginástica. Ele precisa de todo um aparato para estar melhorando.

As falas da Cleise eram carregadas de entusiasmo, acompanhadas por uma linguagem não-verbal vibrante, inclusive por um brilho nos olhos que

validava todo o discurso proferido. O diálogo a seguir reproduzido ilustra esta situação:

- [...] Por isso eu acho uma coisa super interessante. Por isso que eu gosto de qualidade de vida [fazendo referência a trabalhar com o tema].
- A gente vê nos seus olhos...
- Ah, é? [risos].

4.2 NADA DE EXCESSOS, NEM RADICALISMOS: OS PRESSUPOSTOS DO PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA DO BANKBOSTON

O Case do BANKBOSTON, um texto promocional da instituição sobre qualidade de vida, destaca que o banco vem se empenhando em estabelecer relacionamentos duradouros com seus clientes, fornecedores e funcionários.

Notadamente com relação aos funcionários, uma das prioridades é investir no desenvolvimento profissional e pessoal daqueles que ajudam a construir o sucesso da organização. Nesse contexto, a formulação do programa de qualidade de vida foi estratégica, uma vez que o BANKBOSTON vem trabalhando no sentido de que “[...] as pessoas que fazem seu diferencial competitivo – seus funcionários – tenham um estilo de vida saudável. Esse é um de seus principais compromissos”.

O depoimento abaixo da Cleise vem corroborar essa diretriz empresarial:

- [rindo] Qual é o “maquinário” de um banco? É o funcionário. É o ser humano. A gente tem que investir no ser humano. No Boston, existe uma preocupação muito séria com treinamentos, com o programa qualidade de vida, com a área de benefícios. É um banco que motiva o profissional que está trabalhando.

A partir da visão da atual coordenadora do programa de qualidade de vida do BANKBOSTON, pode-se dizer que ações desenvolvidas com o ser humano para o ser humano acabam formando uma teia de entrelaçamentos na tentativa de se aproximar da totalidade humana, que se manifesta sob diversas formas.

- Eh, quando a gente trabalha com o ser humano, uma ação puxa a outra. Quando uma pessoa está se alimentando melhor, ela está bem mais disposta, ela consegue pensar mais na família, mais no lazer, porque ela está mais equilibrada. De repente, ela começa a perceber a necessidade de

uma atividade física. Ela vai mudando todo o seu estilo de vida, uma coisa vai puxando a outra.

E essa totalidade humana também se exprime por meio do trabalho. Para muitas pessoas, o trabalho é uma expressão totalizadora da vida humana. Nesse sentido, o programa de qualidade de vida do BANKBOSTON pretende despertar nos indivíduos a percepção de que tudo se relaciona com tudo.

- [...] **Tem gente que liga um botão automático. Acorda, trabalha, acorda, trabalha, trabalha, trabalha, trabalha, trabalha.** E não percebe que têm tantas outras coisas interessantes que se fizesse estaria melhorando também a vida dela no trabalho [sem grifo no original].

A despeito da conotação dada a trabalho como labuta, luta, sofrimento, tortura, originária da raiz latina de *tripaliare*⁵, acredita-se ser possível romper este designo e obter satisfação no trabalho. Foi o que deparei do texto:

- [...] a gente procura também levar para as pessoas um conceito de que **trabalho e satisfação podem andar sempre juntos**, porque sem o trabalho a pessoa também não é feliz. A pessoa precisa do trabalho. Ela precisa estar satisfeita. Se ela está satisfeita, não é só o trabalho que tem que dar alguma coisa pra ela. A pessoa também tem que dar alguma coisa [para o trabalho]; é uma troca [sem grifo no original].

O discurso encaminha para a dicotomia capital-trabalho, pontuando a necessidade de uma reconceituação dos termos, à vista das relações que se dão hoje em dia. Nesse sentido, é requerido um novo espaço para os sindicatos, no sentido de incorporarem o tema qualidade de vida em seu repertório de trabalho junto aos filiados e, quem sabe, incluindo questões de qualidade de vida na pauta de negociação.

- Eu acho muito interessante que até mudou um pouco essa relação capital e trabalho. Hoje em dia, o conceito de trabalho é outro. A gente precisa estar buscando outras coisas, além de salários justos. Por isso, eu acho que os sindicatos também deveriam trabalhar um pouco mais com qualidade de vida. Fazer com que as pessoas aprendam a se descobrir um pouco mais, para depois saber o que querem realmente, não ficarem aí esperando do Governo, do patrão...

Em uma das peças publicitárias veiculadas pelo BANKBOSTON, qualidade de vida está assim conceituada: “SABE O QUE É QUALIDADE DE VIDA? É VOCÊ DE BEM COM A VIDA”. O texto destaca que mais do que um

⁵ O verbo *tripaliare* tem origem no substantivo latino *tripalium*, uma espécie de aparelho de tortura, formado por três paus, onde se prendiam prisioneiros e, também, amarravam animais, estes com a finalidade de facilitar o ato de ferrar (Aranha, 1989).

conceito, qualidade de vida é uma filosofia, que engloba a busca pela realização em tudo que se faz e a integração harmoniosa das diversas atividades desenvolvidas no cotidiano.

Essas atividades envolvem o lazer, o trabalho, a atividade física, a alimentação, a cultura, a família. O texto sintetiza que “Qualidade de Vida é Saúde!”

- Quando a gente fala de estilo de vida saudável, fala-se de uma forma completa [...] de tudo aquilo que pode tornar a vida do indivíduo mais saudável.

A imagem do equilíbrio do pêndulo, um equilíbrio dinâmico, veio à minha mente diante das colocações da Cleise sobre o que se pretende com essa iniciativa empresarial:

- Então, a gente está buscando sempre o quê? Estamos buscando o equilíbrio. **Nada de excessos, nem radicalismos**, tanto na atividade física, quanto na alimentação, quanto em qualquer outra coisa [sem grifo no original].

O que a gente pretende? Que as pessoas tenham equilíbrio. Descubram do que realmente gostam. Planejem melhor e, principalmente, priorizem a sua saúde, colocando-a à frente de outras coisas. Em consequência, as pessoas vão melhorar no trabalho e em outros setores de sua vida.

Mas, o importante é que elas se descubram. Cada evento que a gente faz, a gente tem certeza que uma ou outra pessoa se descobre.

Solicitada a destacar da história do programa alguns momentos que pudessem dar uma idéia da “linha” da vida, a Cleise exemplificou com o que, para ela, representa ser qualidade de vida:

- [...] o passeio ciclístico, pelo menos eu me lembro dele como uma coisa bonita, mais emocionante. Tinha um grande número de funcionários participando, a presença do presidente do banco, crianças, adultos, num dia bonito, num lugar bonito... Aquilo representa bem o que é qualidade de vida, você vê as pessoas satisfeitas, participando de alguma atividade patrocinada pelo banco.

Esse testemunho traz à tona uma das chamadas publicitárias do programa de qualidade de vida do BANKBOSTON: “SABE O QUE É QUALIDADE DE VIDA? É VOCÊ DE BEM COM A VIDA”.

4.3 O PROGRAMA “QUALIDADE DE VIDA” DO BANKBOSTON

A experiência do BANKBOSTON identifica-se visualmente com:

- nome: programa “Qualidade de Vida”
- *slogan*: “Ponha Esta Bandeira na Sua Vida”.
- logomarca: um bonequinho em formato de coração vermelho, empinando uma bandeira com as iniciais Q.V.

O programa existe desde maio de 1995. Santos (1997) associa a estruturação dessa iniciativa empresarial a quatro fatores:

1. momento interno – fase de crescimento/necessidades: integração de diferentes culturas; estilo de liderança e fortalecimento da imagem institucional;
2. setor de atuação da corporação, relacionando o tipo de negócio e a busca de diferenciais de mercado;
3. clima organizacional, envolvendo: ambiente mais saudável; impacto nas relações de trabalho; envolvimento/vinculação com a família;
4. visão mais ampla: funcionário e empresa.

A pergunta “Por que um programa de qualidade de vida?” tem as seguintes respostas registradas em material de divulgação do BANKBOSTON:

- Funcionários cada vez mais satisfeitos e motivados;
- Maior identificação do funcionário e seus familiares com a empresa onde trabalha;
- Clima interno saudável;
- Diferencial competitivo para contratação e retenção de pessoal.

Na conversa com a Cleise, ela ressaltou a vontade da área de recursos humanos em estar criando novas oportunidades, de estar se diferenciando no mercado, para atender necessidades dos funcionários.

- Buscava-se um diferencial dentro de recursos humanos, porque já existia um número de benefícios grande. Surgiu, então, a idéia de criar um programa de qualidade de vida.

O objetivo⁶ do programa pode ser definido em termos de “estimular a adoção de um estilo de vida saudável”.

⁶ Muito embora em publicações da empresa e em exposições do programa, durante eventos, “estimular a adoção de um estilo de vida saudável” venha sendo apresentado como “conceito”.

- Quando a gente fala estilo de vida saudável a gente está falando de uma forma completa. A gente está falando da saúde física e emocional, a gente está falando de lazer, a gente está falando de alimentação, a gente está falando da família, cultura, atividade física. Tudo aquilo que pode tornar a vida do indivíduo mais saudável.
- [...] Por exemplo, nós fazemos um programa de reeducação alimentar. Nós queremos que aquele que já tem algum interesse, ou aquele que nunca se interessou, passe a se interessar mais, que ele saiba como fazer para se alimentar melhor. Então, o objetivo qual é? Que ele se alimente melhor e melhore a sua saúde, o seu estilo de vida.

No organograma da empresa, o programa de qualidade de vida situa-se na área de recursos humanos, dentro do segmento de “relacionamento com o funcionário”. O destaque é que os demais segmentos trabalham dentro da “filosofia de qualidade de vida”.

- [...] Dentro dessa área de “relacionamento com o funcionário”, tem serviço social, nutrição, serviço médico, qualidade vida e atendimento ao funcionário. Não são programas. São serviços técnicos: uma nutricionista, uma assistente social, serviço médico. Toda essa equipe trabalha com a filosofia de qualidade de vida. Sou a coordenadora, só que aqui [mostrando no organograma por ela desenhado], todo mundo tem pelo menos um projeto de qualidade de vida, ou trabalha na filosofia de qualidade de vida. Atuamos em equipe.

4.3.1 O DETALHAMENTO DO PROGRAMA

Bernhoeft (1997) e Santos (1997) destacam as seguintes premissas básicas como orientadoras do desenvolvimento do programa de qualidade de vida do BANKBOSTON:

- Apoio da alta administração. *TOP DOW* com envolvimento e representatividade dos formadores de opinião;
- Ênfase na comunicação (*endomarketing*), com estratégia para lançamento e manutenção;
- Impacto desde as primeiras ações: qualidade e inovação.

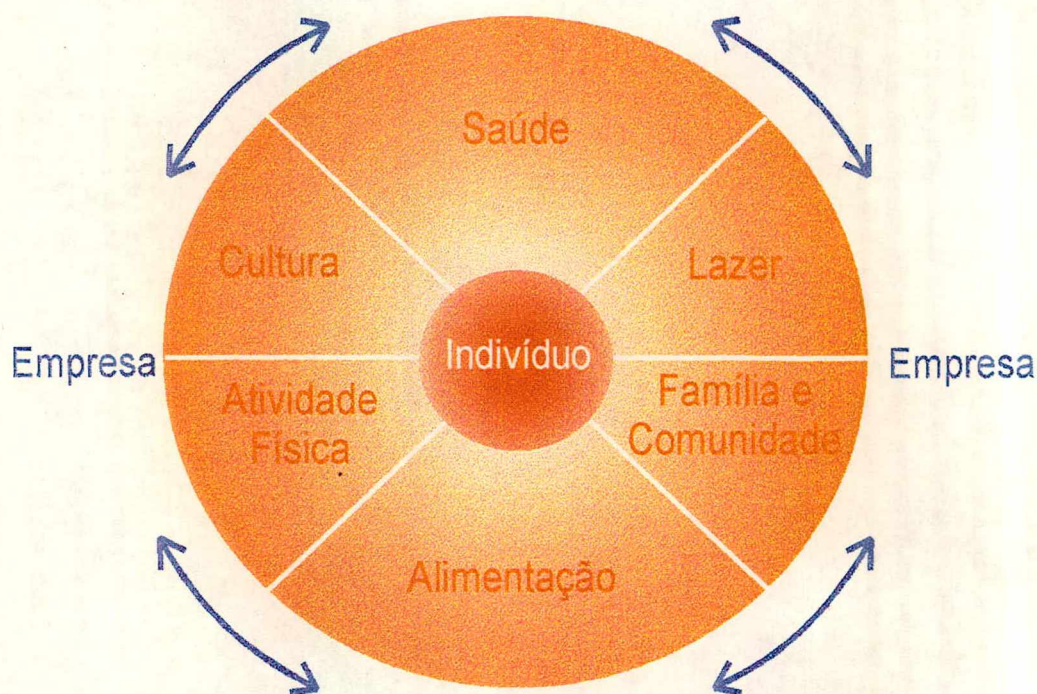
Acompanhando a premissa básica de dar ênfase à comunicação interna, o lançamento dessa iniciativa empresarial foi em formato de campanha publicitária, com todo o aparato que a circunstância requeria

- [...] juntou *marketing* com recursos humanos e fez o lançamento do programa como se fosse uma campanha publicitária. Foi lançado em formato de campanha. É uma estratégia.

Inicialmente, foi contratada uma agência de publicidade que desenvolveu toda a comunicação da campanha. Com o objetivo de despertar a curiosidade do pessoal, um *teaser* com o bonequinho em formato de coração vermelho (logomarca) circulou por um mês na empresa, ainda sem vinculação ao programa de qualidade de vida do BANKBOSTON. Assim foi o início da campanha.

As **áreas de atuação** abrangem: Atividade Física; Alimentação; Saúde (física e emocional), Lazer; Cultura; Família e Comunidade.⁷ O diagrama constante da Figura 7 é apresentado pelo BANKBOSTON em ocasiões de divulgação dessa sua experiência.

Figura 7 – Áreas de atuação do programa do BankBoston



Fonte: BANKBOSTON

Durante o primeiro contato com a Cleise, ela destacou o leque de ações do "qualidade de vida do BANKBOSTON" como um de seus pontos fortes. Conhecer esse "leque de ações" só foi possível posteriormente, a partir da

⁷ Poderia estar sistematizado como áreas de atuação e público atingido, sendo **áreas de atuação**: saúde, atividade física, alimentação, lazer e cultura; e **público**: funcionário, família e comunidade.

análise de informações divulgadas em dois eventos e de outros dados coletados por ocasião da ida a campo.

As informações abaixo sobre ações desenvolvidas dentro das respectivas áreas de atuação corroboram o posicionamento de que o leque de ações é um dos pontos fortes dessa iniciativa empresarial. Aqui aparecem formando um bloco as áreas de cultura e lazer.

1. Atividade Física:

- Olimpíada esportiva interna
- Curso de dança de salão
- “*Runner’s club*”
- Convênio com academias de ginástica

2. Alimentação:

- Programa de reeducação alimentar
- Palestras sobre alimentação
- Vigilantes do peso
- Café da manhã saudável
- Prato vegetariano - *light*
- *Coffee break* mais saudável nos treinamentos
- Divulgação do valor calórico das refeições

3. Saúde (física e emocional):

- *Mini check-up (reflotron⁸)*
- Palestras sobre estresse
- Exames periódicos (banco de dados)
- PAP (Programa de Apoio Psicológico)
- Prevenção contra a LER (Lesão por Esforço Repetitivo)
- SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidente de Trabalho)
- Programa para gestantes
- Programa anti-tabagismo
- Campanha interna de vacinação contra gripe
- Campanhas preventivas (hipertensão, obesidade, colesterol e diabete)

⁸ Equipamento, importado da Alemanha, que permite a realização simultânea de 16 exames, entre os quais, taxa de colesterol, glicemia, uréia, triglicérides... utilizado para o *check-up* do pessoal.

4. Cultura e Lazer:

- Pré-estréias de filmes e peças teatrais
- Sorteio de ingressos para concertos, *shows*...
- “*The concert club*”
- “*Museutour*” (visitas monitoradas)
- “*Ecologic club*” (caminhadas, trilhas e passeios)

5. Família e Comunidade:

- Campanha de inverno
- Mc Dia Feliz
- Caravana de Papai-Nôel
- Incentivo às caronas e rodízios de automóveis
- Campanha Dente de Leite
- Cursos de férias – INFORMATIKids
- Datas comemorativas (Dias das Mães, dos Pais, das Crianças)
- Festa junina
- Festa de confraternização de final de ano

Com a criação do *ecologic club*, *runner's club*, *the concert club*, o BANKBOSTON passa a trabalhar com o conceito de **grupos de afinidade**, nos quais as pessoas se juntam por interesses comuns e passam a participar de atividades direcionadas para aqueles grupos.

A estratégia para abordagem dos temas dentro das diversas áreas de atuação é a partir de dois enfoques básicos: “educação para a qualidade de vida” e promoção de “eventos/atividades que incentivem a prática de hábitos saudáveis”.⁹

O enfoque educativo para a qualidade de vida geralmente é desenvolvido por meio de **campanhas**, que são ações mais voltadas para divulgação de conceitos.

Já o enfoque que busca incentivar a adoção de hábitos de vida saudáveis se concretiza pela realização de outro tipo de ações, categorizadas como **eventos e atividades**. Pode-se compreender que a amplitude das ações

⁹ Embora a empresa apresente esses dois enfoques como distintos, entendo que “educação para qualidade de vida” é suficientemente ampla para englobar toda e qualquer iniciativa que incentive hábitos de vida saudáveis.

envolvidas é o que diferencia eventos e atividades. Eventos são ações maiores que requerem um planejamento mais complexo do que aquele necessário ao desenvolvimento de atividades.

Dentro do propósito de conhecer e compreender a realidade da pesquisa, procurei situações que pudessem exemplificar ações adotadas que pudessem ser categorizadas como “campanhas”, “eventos” e “atividades”. Os casos abaixo citados foram obtidos a partir da análise de todo o material pesquisado, aqui entendido: notas de seminários, dados de campo e fontes documentais.

Um exemplo a ser citado é a campanha “Dente de Leite”, que teve como objetivo oferecer noções básicas de higiene bucal para o público infantil. Essa campanha contou com seções de pintura sobre o assunto, a exibição da fita Castelo Ra-Tim-Bum com capítulo sobre o tema e a distribuição de *kit* de escovação para os participantes.

As olimpíadas do BANKBOSTON é um exemplo particular de evento. Para se ter uma idéia, na abertura das olimpíadas houve um passeio ciclístico que teve a participação de cerca de mil pessoas, entre as quais o presidente da instituição. Voley, basquete, futebol, natação, atletismo estavam entre as dez modalidades de esportes incluídas na programação, da qual participaram 800 funcionários. Todo o evento foi desenvolvido durante 45 dias, demandou investimentos na ordem de US\$ 80 mil e se revestiu como fator de integração entre funcionário-família-empresa.

O passeio para a Ilha do Cardoso em Cananéia, Estado de São Paulo, pode ser considerado como um exemplo de atividade dentro das ações do “qualidade de vida do BANKBOSTON”. O folheto “Qualidade de Vida News” do mês de setembro de 1997 divulgou a programação, onde constavam informações sobre: o roteiro, o que levar, o preço (e o que estava incluído) e a forma de inscrição dos interessados.

Há uma variedade de exemplos que poderiam ser citados para ilustrar o detalhamento do programa. A partir da análise dos dados, foi possível montar a Tabela 2 que traz algumas ações desenvolvidas pela instituição dentro da categorização “campanhas” e “eventos/atividades”.

Tabela 2 - Ações desenvolvidas, por categoria - BankBoston

Campanhas	Eventos/Atividades
Enfoque: educação para qualidade de vida	Enfoque: incentivo à adoção de hábitos de vida saudáveis
Campanhas preventivas: hipertensão, obesidade, colesterol, diabete Campanha Dente de Leite Campanha de inverno Caravana de Papai-Nôel Programa de reeducação alimentar Campanha Acabou a Moleza	Festa junina Datas comemorativas Competições de inverno Jogos de integração Olimpíadas Caminhada ecológica Passeio a Ilha do Cardoso

O planejamento das ações do programa é feito anualmente. Os custos são estimados e submetidos à aprovação da alta administração. A partir desse planejamento anual, as ações a serem desenvolvidas são priorizadas. Nesse planejamento, procuram-se intercalar, ao longo do ano, campanhas, eventos e atividades idealizados para se trabalhar dentro das áreas de atuação: saúde, alimentação, atividade física, cultura e lazer, família e comunidade.

- Eu trabalho com planejamento anual, e a cada ano ele se modifica e se completa. Mas como é o detalhamento? Durante o ano, nós dividimos essas atividades [referindo-se às áreas de atuação do programa] para procurar atendê-las.
- A cada ano, a gente procura trabalhar com alguma coisa nova. Dependendo da área, o programa é mantido; em outras áreas, ele vai se inovando. Num ano tem olimpíadas, no outro tem festa junina, são exemplos...
- Nós procuramos colocar um evento por mês e outras ações, em formato de campanha, em formato de cursos... Alguns [eventos] são para o ano todo, outros começam e terminam dentro do mesmo mês.

Uma das áreas de atuação do BANKBOSTON é a que se refere à **alimentação**. Tive a oportunidade de, por meio de observação participante, vivenciar parte do cotidiano dos funcionários e conhecer um pouco dessa sua realidade. Convidada para almoçar junto com a Cleise, fomos para o restaurante do banco. Lá fiquei sabendo de ações que foram desenvolvidas a partir da filosofia do programa de qualidade de vida. É o que mostram as Notas de Campo, a seguir reproduzidas:

Ali procurei seguir os passos de minha anfitriã. À medida que íamos percorrendo os espaços, ela me explicava o sistema.

“Aqui estão as sobremesas. Note que temos várias frutas e os *diet*. Antes este balcão era coberto de doces e tortas. Veja, temos ainda mas, com a nutricionista, imprimimos algumas mudanças” [informou a Cleise].

Sobremesas, pratos quentes (uma diversidade incrível), grelhados (incluía as tradicionais batatas fritas...), saladas (variadíssimas, acho que mais de 15 tipos...), sucos... Percebi que para quem tem interesse em cuidar da alimentação, o restaurante propicia boas condições.

A partir do conhecimento de que o BANKBOSTON tem agências em várias cidades no Brasil, quis compreender como o tema qualidade de vida é abordado para o pessoal das agências do banco situadas em outras localidades, além de São Paulo.

- O foco é São Paulo. Nós temos aqui 80% do quadro, onde há número suficiente de funcionários para fazer as atividades. É difícil organizar grupos específicos em agências pequenas. Agora, quando a gente fala de conceitos, de campanha, isso sempre vai para todo o Brasil.

As ações do programa de qualidade de vida do BANKBOSTON são dirigidas a públicos distintos. A maioria delas está direcionada para os funcionários, como é o caso da alimentação no restaurante da empresa. A participação das pessoas é democrática.

- Como é uma questão muito pessoal você estar participando de uma ação [fazendo referência ao leque de ações do programa], eles participam na medida em que consideram interessante. **E tudo aqui no Boston é muito democrático, de todas as ações que nós temos, participa quem quer participar** [sem grifo no original].

Algumas ações incluem a família, como vimos o caso do passeio ciclístico e da campanha “Dente de Leite” citados anteriormente.

- Têm algumas coisas que vão para a família. Dias das crianças, a gente sempre trabalha com algum conceito. Agora, no dia da criança, vai ter um jogo, que fala bastante sobre qualidade de vida, muito interessante porque a criança vai estar jogando e vai estar assimilando alguns conceitos [...]. A gente usa as datas comemorativas para levar assuntos relacionados ao tema para a casa do funcionário.

Outras ações abrangem a comunidade:

- Os trabalhos com comunidade incentivam a cidadania. Então, nós procuramos trabalhar com vários temas que despertem o espírito comunitário. Por exemplo:
 - Campanha de inverno é a campanha do agasalho;
 - Mc. Dia Feliz é uma campanha do McDonald's, onde a renda do dia vai

toda para um hospital. Incentivamos a participação e até organizamos *show* para crianças nesse dia;

- Caravana do Papai Noël é uma campanha muito interessante. Ela é feita no final do ano; arrecadam-se alimentos, roupas, brinquedos, que são levados para instituições cadastradas, normalmente, onde o funcionário trabalha como voluntário. Quem indica a instituição é o funcionário.

Ainda o relacionamento com a comunidade conta com ações desenvolvidas pelo departamento da “Área Comunitária”. A Revista do *Projeto Travessia*, publicada em nov./95, no. 1, trouxe informações sobre a iniciativa de se realizar o Encontro Estadual para Crianças e Adolescentes. O evento teve a presença do músico Milton Nascimento na abertura, e mais de 3000 pessoas durante as atividades, no Anhembi, em São Paulo.

4.3.2 OS BASTIDORES DO PROGRAMA

Uma das facetas que pode ser destacada no contexto organizacional é a que diz respeito ao apoio da alta administração a iniciativas empresariais. A busca pelo apoio da **alta direção** para um programa de qualidade de vida é referenciada por Bernhoeft (1997) como fruto de “um trabalho de formiguinha”. No caso do BANKBOSTON, houve o compromisso do presidente e do diretor de R.H., o que fortaleceu as ações empreendidas.

Já a Cleise deixa passar nas entrelinhas que o apoio existe até hoje, uma vez que o programa continua sendo financiado pelo banco.

- A alta administração, com certeza, é simpatizante do programa. Se ele continua existindo é porque o banco está satisfeito com os resultados.

Sinalizada a existência de apoio institucional e que a alta administração é simpatizante do programa, há a intenção de incorporar aos treinamentos gerenciais o conteúdo sobre qualidade de vida. Compreendo que a medida possibilitaria trabalhar com o princípio de que a ação gerencial engloba um papel pedagógico por excelência.

- Pretendemos colocar, junto aos treinamentos gerenciais, um módulo sobre qualidade de vida, porque é uma maneira de expandir o conceito. Se você faz com que o líder compre a idéia, possivelmente ele vai facilitar que os funcionários também participem e compreem a idéia de ter um estilo de vida melhor. Se algum diretor ou gerente deixa de fumar, com certeza, haverá uma repercussão positiva no ambiente de trabalho.

Outro item de bastidores é a articulação entre o programa de qualidade de vida e a **estratégia empresarial**, uma espécie de “casamento”. O que não se sabe é se, na visão dos funcionários, essa “união” é percebida como tal.

- Há vinculação, não sei se está claro para o funcionário, para o público-alvo. Mas é lógico que segue na mesma linha. O banco tem uma política moderna de crescimento e a área de recursos humanos acompanha.

A estratégia de **comunicação** do “qualidade de vida do BANKBOSTON” é um quesito muito bem trabalhado pela empresa. Desde o lançamento, quando a articulação entre o pessoal de *marketing* e recursos humanos propiciou a formatação do lançamento como campanha publicitária e ainda hoje quando existe toda uma preocupação com a qualidade do material que veicula o programa.

A pesquisa documental me permitiu analisar materiais produzidos pelo BANKBOSTON, entre os quais:

- Qualidade de Vida News (tipo um folheto - duas páginas, verso e anverso. Veicula *flashs* do que está acontecendo, isto é, o dia-a-dia do programa, em formato de *newsletter*);
- Qualidade de Vida (encarte do jornal interno “Em Casa” - quatro páginas. Divulga conceitos e depoimentos sobre a repercussão do programa no cotidiano do funcionário);
- Jornal Em Casa (uma edição especial que publicou o boletim da 2a. olimpíada do Boston);
- Livrete Programa Qualidade de Vida (divulgou uma parte conceitual);
- Case: Programa Qualidade de Vida (publicou um relato da experiência, contendo as seguintes seções: carta ao leitor, história, conceito, programa, ações e resultados).

A comunicação do programa segue uma linha editorial alegre e descontraída. Exemplo disso são as “chamadas” de matérias da primeira página do encarte do jornal interno: “entre nessa dança”; “riso é coisa séria”, “devagar com a adrenalina”, “motorista alto astral”, “o planeta agradece”.

Outro exemplo a ser citado sobre a linha editorial é o da campanha “Acabou a Moleza”. Ela foi desenvolvida para trabalhar com o conteúdo de “atividade física”. A imagem que ilustrou toda a campanha foi a de um urso cochilando. Uma graça.

Tratar a comunicação como campanha publicitária teve a intenção de

levar ao público interno a mesma qualidade do material produzido para a comunicação do BANKBOSTON com o público externo. Para isto, certas ações requerem a contratação de terceiros para o seu desenvolvimento. Outras são elaboradas internamente com a participação de uma estagiária de *marketing*.

- Nós temos uma preocupação muito grande com a qualidade, porque a gente imagina que, pra chamar atenção do nosso público, a gente precisa demonstrar coisas bonitas, bem escritas, algo que chame a atenção. Já que o cliente [externo] do Boston recebe material de qualidade, o cliente interno também recebe um material com qualidade.
- Trabalhamos de formas variadas: alguns comunicados são desenvolvidos internamente; outros, buscamos parceiros externos (agências contratadas).

Além de formar **parcerias externas** para a comunicação e para reeducação alimentar, por exemplo, **parcerias internas** também são necessárias para o desenvolvimento das ações do programa de qualidade de vida.

No âmbito interno, destaca-se que na área de “relacionamento com o funcionário”, onde se localiza o programa no organograma do BANKBOSTON, os trabalhos são desenvolvidos dentro da “filosofia da qualidade de vida”. Um aspecto importante é que as ações são desenvolvidas a partir da multidisciplinaridade dos integrantes dos grupos, isto requer a **articulação interna** com várias áreas, inclusive fora da área de recursos humanos, com será citado mais adiante.

- Na verdade..., o meu trabalho ele é feito em parceria com várias áreas do banco. Por exemplo, com a associação de funcionários, normalmente são desenvolvidas as ações de lazer e de atividade física; a alimentação é feita junto com a nutricionista; as ações de saúde são desenvolvidas junto ao serviço social e ao ambulatório médico; ou seja, trabalho em equipe.

O cuidado com doenças geradas pelo trabalho, como a LER (Lesão por Esforços Repetitivos), requer a parceria com a área do serviço social e ambulatório médico.

- a doença ocupacional, principal neste tipo de trabalho, num banco, hoje é a LER (Lesão por Esforços Repetitivos). A gente tem que procurar trabalhar tanto com quem já está com o problema como, principalmente, prevenir, pra que não venha a ter.

Durante a observação participante, o almoço no restaurante da empresa, pude perceber a articulação com áreas fora do âmbito de recursos humanos.

Uma senhora do quadro da Fundação do BANKBOSTON acertava detalhes sobre uma programação de visitas ao “Centro Histórico de São Paulo”. Durante o cafezinho, a Cleise foi novamente solicitada a “fazer hora extra”. Desta vez, era uma pessoa, atuante em outra área do banco, sugeria juntar esforços com outra instituição financeira para as festividades do natal. A Cleise mostrou-se uma grande articuladora de ações.

Um outro item de bastidores organizacionais refere-se a custos. No caso do BANKKBOSTON, os custos com o programa são orçados em torno de quinhentos mil dólares¹⁰ por ano. A participação do funcionário, em atividades que têm despesas, fica entre 30% a 50%. A empresa paga a diferença. Um destaque importante é que, normalmente, as despesas são menores, já que os “pacotes” são negociados pelo banco.

4.3.3 AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS

Todo esse processo de conhecer e compreender a realidade foi muito rico. O aprendizado não se esgota nos temas abordados anteriormente. A oportunidade agora é a de trazer uma avaliação do passado e do presente e as perspectivas futuras para o programa de qualidade de vida do BANKBOSTON.

O acompanhamento das ações é feito por meio de pesquisa de opinião junto aos funcionários. Geralmente, é aplicada uma avaliação de reação, um tipo de pesquisa que procura avaliar a satisfação ou não do participante para com atividades desenvolvidas, imediatamente após a ocorrência das situações, por isso diz-se de “reação”.

A pergunta “Como é que você avalia o programa?”, que buscava respostas sobre uma avaliação geral, foi acompanhada por silêncio reflexivo. Foi preciso reforçar o questionamento com o seguinte comentário “Eu faço uma pergunta bem aberta, para saber o que vem”.

- Bem, eu vou estar me repetindo. O programa vem crescendo, e a gente tem buscado coisas novas, interessantes para o nosso público-alvo. O programa é dinâmico, não pára, está sempre acontecendo alguma coisa inovadora.

¹⁰ A opção por citar os valores globais insere-se no contexto de compartilhar informações com os leitores. Não tinha a intenção de detalhar a composição dos investimentos.

Alguns **resultados** do “qualidade de vida do BANKBOSTON” já podem ser percebidos. Selecionei três casos, citados pela Cleise, que muito têm a dizer do programa no cotidiano dos funcionários, com repercussão na qualidade de vida deles e, por extensão, no dia-a-dia da organização.

Caso 1 – área de atuação: atividade física - *runner's club*

- Tem um rapaz que resolveu participar do *runner's club*. O *runner's club* é um grupo de corrida. Quando eu o vi eu pensei: “meu Deus, por que será que ele quer correr? Ele está tão gordinho, é um pouco perigoso”. Eu conversei com ele, e ele falou: “Não Cleise, eu não quero correr. Na verdade, eu quero andar”. “Ah, que bom”. Então eu incentivei, pedi que ele fizesse os exames; ele fez e começou a participar.

Naquela época eu também resolvi entrar no grupo. Ele era o meu parceiro. Éramos os dois mais lentos da turma. Nós dois andando, porque ainda não podíamos correr, os dois gordinhos andando. E ele suava, ficava vermelho, estava bem fora de forma [...].

Ele continuou no programa, eu tive que parar. Fiquei algum tempo sem vê-lo, a gente só se falava por telefone, como eu faço com todo mundo do grupo.

Tivemos uma reunião, com o técnico do *runner's*, tal, tal, tal, tal . Eu cumprimentei as pessoas, só que eu não o reconheci. Daqui a pouco, o técnico faz uma citação e mostra o Otávio [nome fictício]. Aí eu, “Otávio?” Olho pra ele e falo: “Como você está diferente!”. Ele perdeu 25 quilos, ele está super bonitão: magro, elegante, uma carinha super saudável.

Fiquei muito contente porque ele se descobriu. Uma pessoa que começou andando, hoje já corre São Silvestre. E tem uma alimentação mais saudável. Foi uma pessoa que se descobriu dentro do programa.

Caso 2 – área de atuação: alimentação - vigilantes do peso

- Tem um outro que era gordinho também, tinha uma vida muito louca, trabalhando numa área em que se trabalha muito, não tomava café da manhã, almoçava no computador, comendo lanche...

Até que um dia ele resolveu entrar no “Vigilantes do Peso”. Ele priorizou a alimentação; passou a tomar o café da manhã; passou a subir e descer de escadas; passou a se alimentar só no restaurante do banco, onde há alternativa para comer uma saladinha... Hoje ele está super elegante, magrinho.

Num depoimento que saiu no nosso jornal, melhorou a vida com a fam..., melhorou o humor dele, melhorou a produtividade no trabalho, e até a vida dele fora do trabalho, por conta de ele ter aprendido a comer direito.

Caso 3 – área de atuação: cultura e lazer - *ecologic club*

- Ontem eu voltei de um passeio ecológico (tem um grupo ecológico, também). A gente foi para um lugar super remoto, um lugar lindo, fantástico, mas muito rústico. Tinham pessoas no grupo que nunca pisaram no barro,

que nunca tomaram banho de cachoeira e, pela oportunidade, ficaram maravilhadas.

Ao trazer esses relatos, a Cleise faz uma reflexão sobre o seu próprio trabalho e sobre possibilidades de descobertas que ele propicia. Em outras palavras, as ações do programa de qualidade de vida do BANKBOSTON, hoje coordenadas por ela, propiciam momentos de descoberta pessoal: para a Cleise ao descobrir o quanto é interessante o seu trabalho; para outras pessoas, ao saírem do “automático”.

- Eu acho assim, quando eu participo desses eventos, eu fico, “puxa, como é interessante o meu trabalho”. São pessoas que nunca se ligaram, mas de repente estão tendo oportunidade, gostam e daí melhoram. Saem do automático.
- [...] **Tem gente que liga um botão automático. Acorda, trabalha, acorda, trabalha, trabalha, trabalha, trabalha, trabalha.** E não percebe que têm tantas outras coisas interessantes que se fizesse estaria melhorando também a vida dela no trabalho [sem grifo no original].

Além desses resultados na vida cotidiana dos funcionários do BANKBOSTON, com repercussões no dia-a-dia da empresa, houve também o **fortalecimento da imagem institucional**. O reconhecimento externo pode ser confirmado pela obtenção do Prêmio TOP RH em 95 e 96 e pela requisição da presença da empresa em eventos de recursos humanos para relatar a sua experiência com o “qualidade de vida”.

Já foi citado que o BANKBOSTON prima por estar no mercado buscando coisas novas, diferenciando-se. Assim foi ao lançar o programa de qualidade de vida e em todo o seu desenrolar. O novo pode também ser dito em termos de **perspectivas futuras**. Novas ações para funcionários e familiares estão entre as intenções da empresa no âmbito de seu programa de qualidade de vida.

- [...] O módulo de qualidade de vida dentro de treinamento [fazendo referência à intenção de incluir o tema nos treinamentos gerenciais].
- Na área da saúde, a gente quer ampliar bem mais a nossa atuação também, o Boston está melhorando o ambulatório, contratando mais médicos. Vem aí pela frente um trabalho bem intensivo no programa de saúde preventiva. A mesma coisa na área de segurança do trabalho, foram contratadas pessoas que já estão trabalhando com isso todo o ano [referindo-se a 1997]. Para 1998, a gente quer trabalhar muito essa questão da prevenção.
- Outra coisa que a gente pretende também é chegar mais nas filiais, é expandir e atuar mais nas agências [além da grande São Paulo].

Colocadas essas perspectivas, o tema que emerge é que o programa não se esgota. Conquistas passadas tornam-se requisitos mínimos no presente, que fundamentam a busca por novas conquistas, no futuro. E assim, passado-presente-futuro se integram e constroem sua própria historicidade.

- [...] Eu avalio da seguinte forma: o programa está crescendo e a gente tem um futuro muito interessante pela frente, a gente tem muita coisa para fazer. E isso é muito bom. A sensação que dá é que ele nunca vai se esgotar. Sempre teremos coisas para fazer, porque, de repente, algumas coisas passam a ser básicas e novas necessidades surgem.

4.4 PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA SE COMEÇAR UM PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA

Ao finalizar o encontro com a Cleise, solicitei que ela pontuasse algumas diretrizes para aqueles que querem começar um programa de qualidade de vida. Clareza quanto ao conceito, formação de uma equipe, obtenção do apoio institucional, busca da participação dos funcionários foram apontados como essenciais para o desenvolvimento de uma iniciativa empresarial que busque a qualidade de vida do ser humano. E mais: tudo isso dentro de um planejamento estratégico e de uma ação continuada.

- Bom, em primeiro lugar, você precisa entender muito bem esse conceito de qualidade de vida.

E aí, você tem que ter uma equipe acreditando nisso, uma equipe que, de preferência, venha de recursos humanos. Você precisa ter algumas pessoas que comprem essa idéia antes de começar, porque sozinha é muito difícil.

Depois que você conseguir os parceiros, surge a parte mais difícil: estar convencendo a alta direção ou o dono da empresa [...], mostrar a importância da valorização do capital humano. Aprovado o projeto, o resto é planejamento e muito, muito trabalho [!].

O destaque dado refere-se basicamente a “planejamento e persistência”. Associado às indicações destacadas, há que se considerar o fenômeno da diferenciação no contexto das organizações.

- Planejar, criar uma estratégia, convencer as pessoas sobre a importância disso e persistir. Isso significa que no começo, às vezes, você não tem tanta participação. Mas você tem que insistir, tem que descobrir aquilo que seu público-alvo precisa, quer, gosta. Cada empresa tem um perfil diferente, **às vezes, o que é bom pra uma empresa, não é bom pra outra** [sem grifo no original].

Capítulo 5

Bem-Estar e Estar Bem - Natura

Todo ponto de vista é a vista de um ponto.
Leonardo Boff

Na oportunidade em que eu agradecia à consultora em comunicação empresarial, radicada em São Paulo, o “presente”¹ que havia chegado até minhas mãos, ela acabou me passando mais informações sobre a sua vivência com o tema qualidade de vida. Disse-me, então, que a NATURA tinha um programa que mereceria ser conhecido.

Enquanto consumidora de produtos da NATURA, meu senso comum me dizia o seguinte sobre a empresa: atua no ramo dos cosméticos; seus produtos não são encontrados em prateleiras de supermercados ou farmácias, são colocados nas mãos de seus consumidores por meio de uma multidão de “vendedores”; trabalha com produtos de boa qualidade, mas os preços praticados não são acessíveis aos menos favorecidos (em outras palavras, bens supérfluos não fazem parte da cesta básica dos mais pobres).

Foi um verdadeiro achado a reportagem de capa da Revista Exame “Para onde vai a NATURA?” (Netz, 1997). Ela me trouxe um conjunto de informações sobre o perfil da empresa.

Por exemplo, a NATURA foi criada em 1969, como uma espécie de *butique* de luxo, distinguida pelo conteúdo terapêutico e naturalista de seus cremes e loções. Hoje a maior vantagem competitiva centra-se na estratégia de vendas – a venda direta – inspirada pela principal concorrente.

¹ *Dossier* com a indicação de empresas que têm Programas de Qualidade de Vida. Incluía, também, matérias produzidas para divulgação do tema internamente em algumas organizações (ver capítulo 2).

Graças a essa estratégia de vendas, durante o ano de 1996, 61 milhões de unidades foram vendidas, por seus “promotores de vendas” (na linguagem da organização, para mim, “vendedores”), que oferecem o *portfólio* de 270 produtos NATURA a cerca de 3 milhões de clientes nos diversos “brasis”. Desses consumidores, cerca de 80% pertencem às classes A e B e extrato superior da C.

O diferencial mercadológico da NATURA é a inovação. O lançamento de novos produtos consome cerca de 3,5% da receita da empresa. Em 1996, 108 produtos novos foram colocados no mercado; 40% do faturamento do ano foram obtidos com “produtos que não existiam dois anos antes”. Durante a visita à empresa, tive oportunidade de assistir à exibição do filme sobre um dos grandes lançamentos do ano de 1997, o CHRONOS C.

Mais informações eu fui obtendo em outras fontes. Dados referentes ao desempenho da empresa em 1997 revelam: **vendas** de 631,4 milhões de dólares; **patrimônio líquido**: 76,4 milhões de dólares; **lucro líquido** de 17,1 milhões de dólares; **rentabilidade** de 22,1% sobre o patrimônio; **liquidez geral**: 1,55. Com esse desempenho, foi considerada como a “Empresa do Ano” de 1997, pela análise da Revista Exame MELHORES E MAIORES, edição de julho de 1998.

A NATURA figura, ainda, entre as empresas emergentes, pioneiras de grandes mercados, em uma análise feita pela *Business Week*, que examinou minuciosamente a nova corporação latino-americana.²

Trata-se de uma marca genuinamente brasileira, que emprega diretamente cerca de 3000 funcionários, sendo 1/3 na fábrica em Itapeverica e 2/3 no Centro Administrativo e de Distribuição, na cidade de São Paulo. E propicia oportunidade de trabalho para os 206 mil promotores de vendas (Blecher, 1998), Brasil a fora.

Este capítulo 5 tem como objetivo pontuar aspectos da realidade estudada no que se refere à experiência da NATURA com seu programa de

² Gazeta Mercantil, 04.11.97, Caderno C, p. 4-5.

qualidade de vida, além de trazer algumas informações sobre o perfil da empresa.

5.1 A VISITA À NATURA

A visita à empresa ocorreu no Centro Administrativo e de Distribuição, um complexo de 13.000 m², onde trabalham cerca de 2000 pessoas. A minha interação face a face com o Dr. Plínio, o coordenador do programa de qualidade de vida da NATURA, começou quando ele se aproximou de mim no saguão, apresentou-se e convidou-me para participar da ginástica, conforme descrito em meu Diário de Campo:

- Olá, Marizia. Sou o Plínio. O pessoal de R.H. está fazendo a ginástica. Venha fazer conosco.

Acomodei meu material de trabalho e comecei a participar da atividade, a ginástica laborativa. Tentava acompanhar os exercícios que uma mulher fazia (possivelmente a professora, pois se colocava de frente para as outras pessoas). Éramos 7 ou 8 pessoas fazendo os exercícios de alongamento. Achei interessante que o telefone tocava e uma outra moça atendia, mas continuava a fazer os exercícios. Se alguém passava pela sala fazia um comentário do tipo: “Vamos lá, olha a ginástica”.

Ao final das atividades, palmas para todos. Então, o Dr. Plínio apresentou-me à monitora da ginástica. Conversamos um pouco sobre a ginástica laborai no escritório da NATURA. Houve uma negociação com a chefia para que o grupo participasse da atividade, duas vezes por dia. Ela me contou que foi orientada pela professora de ginástica, que possivelmente naquele momento estaria trabalhando com algum outro grupo de colaboradores³.

E o Dr. Plínio acrescentou:

- E se tem alguém nos visitando, é convidado a participar da ginástica, como foi com você. Às vezes, um colaborador de outro setor também participa.

³ “[...] aqui nós chamamos de colaboradores todos nós, então eu vou me referir ao colaborador”, disse-me o Dr. Plínio, mais tarde. Por isso, adotei a linguagem utilizada pela empresa.

O Dr. Plínio mostrou-se ser uma pessoa aberta e disposta a colaborar. Desde o nosso primeiro contato ele me passou essa impressão. O encontro para realização da entrevista veio a confirmar.

Médico do Trabalho, vinculou a sua opção de estar atuando com o programa de qualidade de vida NATURA à sua trajetória profissional, com a particularidade de poder estar ampliando o campo de atuação como profissional da área da saúde. É o que denotam as suas próprias palavras.

- Desde 78, nós estamos na estrada, sempre preocupamos com o lado de segurança e medicina do trabalho. E vimos, há muito tempo atrás, que não só a segurança é importante e, sim, também a prevenção de saúde e a promoção de saúde no local de trabalho.
- [...] E eu sempre dizia nas reuniões que, se o médico não incorporar este sentido na sua atividade, ele vai ficar pra trás. Ele não sabe, na escola, promover saúde. Ele passa seis anos, depois mais a residência, só tratando de doente. Ele precisa mudar essa filosofia. Ele tem que começar a prevenir, promover saúde.

Na realidade, o Dr. Plínio é o coordenador médico da NATURA. Sob sua responsabilidade encontram-se: o Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional (PCMSO), a área de Segurança do Trabalho, a área da Ergonomia e o Programa de Qualidade de Vida.

5.2 PESSOAS SAUDÁVEIS DENTRO DE UMA EMPRESA SAUDÁVEL: OS PRESSUPOSTOS DO PROGRAMA DA NATURA

- Um dia eu fui falar num evento da própria NATURA, eu fui num sábado de manhã, falar para uma platéia de 150 promotores de venda, onde na sexta-feira tinha tido um *show* de arrasar, todo mundo bebeu, descontraiu, dançou. O *show* acabou três e pouco da manhã e a minha palestra começava às 10:00h. da manhã.

Então todo mundo com quem eu falava: “Ah, Doutor como que agora nós vamos falar de qualidade [de vida] se ontem nós arrasamos”.

Mas é isso mesmo [risos], faz parte da qualidade você ter um dia por semana, por exemplo, e você dar essas saídas. O ruim é fazer todo dia.

Esse relato sinaliza os pressupostos que sustentam o programa qualidade de vida da NATURA. Especificamente com relação ao ser humano, o Dr. Plínio disse que ele sempre teve a preocupação holística, isto é, a de considerar o ser humano como um todo. Destacou que, enquanto profissional, o colaborador deve também estar atento à sua saúde em suas diversas

dimensões. Ressaltou o relacionamento com a família e a necessidade de lazer como ingredientes necessários à saúde do ser humano.

- Não adianta eles [referindo-se aos colaboradores] fazerem os cursos, estarem em ponta de linha, uma carreira pra frente e daqui a pouco enfartar, daqui a pouco ter uma hipertensão. Eles têm uma responsabilidade até com quem eles deixam em casa, a família.
- A gente está trabalhando também no sentido de falar pra todos que é importante o lazer, que é importante aquela convivência com a família, de ter os filhos, o contato com os filhos. Eu faço uma pergunta para eles sobre qualidade de vida, que eu falo assim: “Você escuta seus filhos? Você tem um momento pra falar com sua esposa, com sua companheira? Vocês têm um dia pra vocês?”

Lembrou que boa parte da vida do trabalhador se passa no ambiente do trabalho. Nesse sentido, há a responsabilidade da empresa para que o ambiente de trabalho não seja causador de agravos à saúde.

- Como você sabe, o trabalhador fica a maior parte do tempo de sua vida dentro da empresa. O dia-a-dia dele é aqui dentro. Então, a gente tem que construir, aqui dentro, um local de trabalho seguro, agradável, que não se provoque agravos à saúde do trabalhador.

A chamada “bem-estar e estar bem” do programa de qualidade de vida NATURA traz a questão das relações do ser humano com os outros seres e com o meio ambiente. Integra o ambiente do trabalho com um ambiente mais amplo.

- O **bem-estar** é dela, da pessoa, da pessoa estar bem consigo mesma. E depois o **estar bem** seria ela estando bem com o ambiente que a circunda, ou seja, o ambiente de trabalho, com os outros. Primeiro, você tem que estar bem consigo mesmo, você tem que estar em paz com você, em acordo com você. A partir daí, você também teria condição de estar bem com a comunidade, com o meio ambiente, com o trabalho [sem grifo no original].

Todos nossos colaboradores são integrados num ambiente positivo de trabalho. Você vê que a gente faz questão de que o nosso local de trabalho seja um local agradável, um local bonito, até pelos próprios produtos que a gente vende.

Coube ao programa o objetivo de desmitificar alguns conceitos, como o de saúde e de qualidade de vida:

- [...] A gente queria deixar bem claro para todos que saúde não é só não estar doente, é algo mais.
- Muitas vezes eles tinham uma noção que qualidade de vida, por exemplo, seria do rico, que o poder aquisitivo estaria relacionado. Eu disse que não.

Se o rico toma *whisky* e o pobre toma pinga, os dois vão ter problemas no fígado. Se o rico come, sei lá, picanha e o pobre come torresmo, os dois vão ter colesterol aumentado. Eu estava mostrando pra eles que não está vinculado a você ganhar mais ou ganhar menos, certo?

- A gente sempre definiu, fez questão de dizer a todos, que o conceito de **qualidade de vida não é também um celibato: não pode isso, não pode isso, não pode. Não é uma sequência de não. Tem que ter bom senso** [sem grifo no original].

Com o programa, discute-se a questão da responsabilidade individual do colaborador e do papel da empresa como mediadora do processo de conscientização desses colaboradores para a adoção de um estilo de vida mais saudável.

- A gente dá o *slogan* pra todos que fala que “saúde é responsabilidade individual”. Nós somos facilitadores, nós disponibilizamos, damos ferramentas para que as pessoas gerenciem a saúde.
- O programa de qualidade [de vida] teve essa missão, eu brinco que atualmente muitos não comem mais o torresmo, ou se comem, comem com bom senso. E os que comem o torresmo, comem com culpa, pois eles sabem o que estão comendo.
- A empresa vem se dedicando há muito tempo com a qualidade. E não podíamos fazer algo de qualidade, se nossos colaboradores não tivessem qualidade. Então, o que a gente pensa? A gente pensa isso: o nosso produto tem que ser bem feito, ser competitivo, mas feito por um colaborador que também tenha uma boa qualidade de vida. **São pessoas saudáveis, dentro de uma empresa saudável** [sem grifo no original].

5.3 O PROGRAMA “QUALIDADE DE VIDA NATURA”

O programa de “Qualidade de Vida NATURA” tem identidade própria. O *slogan* “Bem-Estar e Estar Bem” e um logo específico dão formato à comunicação, toda ela feita em papel reciclado, distribuída em folhetos informativos.

A iniciativa empresarial nasceu da idéia de se juntar conceitos que já vinham sendo trabalhados no âmbito da organização.

- Como nós tínhamos várias ações de prevenção e de promoção de saúde já em andamento, nós achamos que seria interessante a gente estar desenvolvendo algo conjunto, reunir tudo como se formássemos um grande guarda-chuva. Debaixo disso nós estaríamos colocando as ações já num cronograma, todas tendo uma orientação comum. Surgiu a idéia de a gente fazer esse plano, que constituiu o programa de qualidade [de vida].

O programa teve início em 1995. Melhor dizendo, as atividades relativas ao planejamento foram realizadas no final de 1994 e o lançamento é que ocorreu em janeiro de 1995, sob a coordenação da área de recursos humanos.

Feito o planejamento, o passo seguinte foi buscar o comprometimento de níveis considerados estratégicos dentro da organização.

- Primeiro lugar, nós temos certeza de que um programa de qualidade [de vida] se não tiver a vontade da empresa para que isso ocorra, ele não acontece. Então, a primeira coisa que você tem que ter é o comprometimento de toda a diretoria. Por isso nós montamos todo um projeto e vendemos esse produto para a empresa.

“A empresa está interessada?” Mais do que nunca tivemos o sinal verde da empresa no sentido de implantarmos o programa.

5.3.1 O DETALHAMENTO DO PROGRAMA

O programa qualidade de vida da NATURA foi estruturado em duas grandes etapas. A primeira configura-se como uma “etapa educativa” e a segunda refere-se a “grupos temáticos”, com ações mais direcionadas a interesses específicos de grupos de colaboradores.

5.3.1.1 A Primeira Fase do Programa: a etapa educativa

A ação que deu início ao programa foi o **Gerenciamento Pessoal da Saúde** para um grupo de gerentes, modelada como **projeto-piloto**, com levantamento do perfil do grupo e recomendações específicas para cada um, traduzidas em metas, prescrições, prazos e reavaliações periódicas. O Gerenciamento Pessoal da Saúde marca, também, o início da **etapa educativa** do programa qualidade de vida da NATURA.

- À época, nós éramos setenta gerentes, nós pegamos esses gerentes e fizemos um exame *check-up* em cada um. Fizemos um questionário de estilo de vida também pra cada um. De posse do questionário de estilo de vida e dos resultados dos exames do *check-up*, nós fizemos uma entrevista individual onde montamos metas. Periodicamente nós fomos revendo. Bom, com isso nós mostramos pra eles o quanto é importante se ter um gerenciamento pessoal da saúde.

O propósito desse trabalho inicial foi despertar os colaboradores, do segmento da gerência, para a necessidade de se fazer o gerenciamento de sua saúde, a partir do conhecimento dos riscos e da aprendizagem sobre o cuidado requerido. Parte do auto-conhecimento, do desenvolvimento da consciência

para a adoção de atitudes e hábitos saudáveis para a promoção da saúde. Para desenvolvimento dessas ações a NATURA contou com consultoria externa.

Paralelamente ao desenvolvimento do projeto-piloto, a empresa decidiu ir **ampliando o público e as ações**. Passou, então, a divulgar conceitos vinculados ao tema qualidade de vida para todos os colaboradores. A estratégia de divulgação adotada foi por meio de folhetos informativos.

- Esse material que você está recebendo, por exemplo, nós distribuimos para todos, como uma explicação, você pode ver: o **objetivo**, o **foco**, as **premissas**, os **resultados** que a empresa está esperando [enquanto discorria sobre o tema, mostrava no folheto. Sem grifo no original].

O folheto citado, o primeiro da série, contextualizou o colaborador em relação ao programa. Trouxe um conjunto de conteúdos relacionados ao tema qualidade de vida e disse, também, da forma como seria a participação do colaborador. Lançou um concurso interno de redação sobre “A importância de um estilo de vida saudável”, com premiação para os ganhadores.

O **objetivo** do programa foi assim formulado:

identificar os estilos de vida dos nossos colaboradores, a fim de esclarecê-los e motivá-los sobre a eventual necessidade de mudança, visando obter uma melhoria na qualidade de vida de cada um, que reflita num maior equilíbrio interior e uma melhor relação com o outro.

O programa tem como **foco** ações que “busquem a melhoria da qualidade de vida, ajudando a procurar o BEM-ESTAR/ESTAR BEM”.

Duas **premissas** constituíram a base dessa iniciativa empresarial:

- programas educativos são eficazes para a melhoria da qualidade de vida;
- a empresa pode e deve promover hábitos saudáveis.

Aprimoramento das relações empresa-colaborador, satisfação dos colaboradores e ambiente positivo – Bem-Estar são os **resultados esperados** pela NATURA com a implementação de seu programa de qualidade de vida.

No folheto, além desses conteúdos, o texto apresentou as “variáveis”⁴ da saúde: física, emocional, social, intelectual, profissional e espiritual. Destacou

⁴ Vou preferir utilizar o termo *dimensões* da saúde.

que o Bem-Estar/Estar Bem seria resultado da adoção de estilos e hábitos saudáveis nas áreas de: saúde, condições de trabalho e lazer.

Estilo de vida saudável foi definido como “procedimentos individuais que contribuem para o equilíbrio nas diversas dimensões que compõem a saúde”.

Já hábitos saudáveis “são atitudes e ações, freqüentes e contínuas, que possibilitam atingir uma melhor saúde e qualidade de vida”. A NATURA deu exemplos de alguns “hábitos saudáveis”: dormir de 6 a 8 horas de sono por noite; tomar café da manhã saudável; evitar alimentos gordurosos; praticar atividade física regularmente; não fumar; evitar bebidas alcoólicas.

As **ações de lançamento** do programa para todos os colaboradores tiveram uma estratégia específica. Da análise do material pode-se depreender que a linha pedagógica adotada, neste momento de lançamento, é aquela que associa o abstrato e o concreto.

Dentro do princípio de a NATURA trabalhar, numa primeira fase, a parte educativa, alguns conceitos (o abstrato) foram divulgados a partir da distribuição de munhequeiras, bolinhas contra o estresse e maçãs (o concreto), isto é, dos conteúdos simbólicos a essas associados. Assim foi:

- Com relação ao sedentarismo, nós distribuímos pra todos uma munhequeira, feita de tecido de toalha, onde eles poderiam usar ao estar correndo no Ibirapuera, e isso teria um zíperzinho onde eles colocariam, por exemplo, um trocadinho pra eles tomarem uma água de côco ou uma água, e eles também poderiam estar se limpando [passou o punho na testa, como se estivesse enxugando o suor]. Então, essa munhequeira pra eles caminharem.

Depois, para representar o *stress*, no dia seguinte, nós demos uma bolinha, com o nosso logo, pra ele ficar amassando com a mão, assim [fez o gesto], descontando essa tensão.

Para representar o alimento saudável, nós demos uma maçã, numa caixinha com uma bula. Essa bula falava sobre a importância de se ter uma alimentação saudável. Colocamos uma maçã bonita simbolizando isso, pra ele ter preferência às frutas, às verduras e evitar os doces.

A seguir encontram-se informações sobre como a NATURA trabalhou as áreas **saúde, condições de trabalho e lazer**, que constituem a base de seu programa de qualidade de vida, dentro do propósito de atingir todos os colaboradores.

Especificamente com relação à **Área da Saúde**, a empresa desenvolveu ações no que se refere à promoção da saúde, alimentação e condicionamento físico.

Quanto à **promoção da saúde**, uma estratégia adotada foi, com o passar do tempo, estender aos demais colaboradores, ações inicialmente pensadas para o segmento gerencial. Foi o caso do questionário sobre estilo de vida, que possibilitou à NATURA fazer o levantamento do perfil da empresa e, a partir do conhecimento dessa realidade, definir prioridades.

- Quantos fumam, quantos não tiram férias, quantos têm o seu lazer prejudicado, se comprometem com o fim de semana, como que é o dia-a-dia desse pessoal, então nós montamos um perfil.

Paralelamente, outras ações foram sendo desenvolvidas na abordagem de promoção da saúde. Por exemplo, ao exame médico periódico (exigência da NR-7) foi adicionado um exame assistencial relacionado à faixa etária. No caso da mulher, ela passou a realizar exames ginecológicos periodicamente, mamografia após os 40 anos de idade, densitometria óssea, aos 50 anos de idade. No caso do homem: ultra-som de próstata, medição de PSA (antígeno prostático específico). Todos, independentemente do sexo, passaram a fazer exame de oftalmo, hipertensão ocular, endocular para a prevenção do glaucoma.

- Nós não tratamos, nós encaminhamos e fazemos com que eles [referindo-se aos colaboradores] façam isso.

Essa fala do Dr. Plínio encaminha para o tema da responsabilidade pessoal de cada um para consigo mesmo. A empresa desempenha o papel de mediadora desse processo.

Outras ações desenvolvidas referem-se à **alimentação**. A escolha foi trabalhá-la via educação, na linha do esclarecimento, da conscientização dos colaboradores para a adoção de uma atitude favorável à sua nutrição.

A partir da análise dos dados, pode-se dizer que a concepção pedagógica adotada é aquela que associa o abstrato e o concreto. Ao mesmo tempo do desenvolvimento de conceitos (o abstrato) e, aos poucos, o cardápio

(o concreto) ia sendo modificado, com opções de escolha por parte dos colaboradores para uma alternativa de alimentação mais saudável.

- Nós fizemos todo um trabalho de conscientização sobre alimentação, e mudamos paulatinamente o nosso cardápio. Hoje em dia, por exemplo, batata frita - uma vez ou outra; as frituras, nós sempre trocamos pelos grelhados. Divulgamos demais as verduras e as frutas. Nós temos um *buffet* de saladas bem rico que é para o pessoal estar se servindo das saladas.

No restaurante, fizemos o seguinte: nós pegamos e começamos a mandar pra eles conceitos sobre os alimentos. [...] Na semana onde nós estávamos falando sobre alimento energético, nós colocamos para o alimento energético a cor vermelha, então tudo que continha alimento energético tinha uma seta vermelha no *buffet* para identificar que ali era energético. Ele [referindo-se ao colaborador] recebia na saída do restaurante um folheto falando alguma coisa sobre alimento energético, um exemplo de cardápio ou quais os alimentos eram energéticos. Na outra semana, foi a vez das verduras, depois das carnes, das gorduras. Falamos sobre as vitaminas, o colesterol, a obesidade. Falamos sobre fibras e fômos, periodicamente, trabalhando isso.

E terminamos a primeira parte de educação no restaurante com a implantação de um cardápio onde os valores calóricos estavam presentes no *buffet*. Por exemplo, se ele tem lá o *buffet* de sobremesa onde tem um doce e uma fruta, abaixo está escrito a caloria: na maçã tem 60 calorias, aquele doce tem 350 calorias, então ele já vê a diferença.

A NATURA adotou também a prática de colocar uma balança na entrada do restaurante. Prática essa, inclusive, adotada por outras empresas.

- Colocamos uma balança com a tabela de peso e altura. [...] Ficamos até numa dúvida se essa balança teria que ser escondida ou se o peso podia ser explícito e fizemos uma tentativa de deixar a balança simplesmente lá, sem nenhuma proteção, e todo mundo assumiu seu peso explícito. Ela é incorporada no nosso dia-a-dia, essa balança não pode sair de lá senão eu morro.

Outra ação que já se encontra incorporada ao dia-a-dia da NATURA é a prática de atividades físicas, relacionadas ao **condicionamento físico**. O foco é a dimensão física da saúde, mas, felizmente, como o ser humano é um todo integrado, há repercussões nas demais dimensões, com destaque, na fala do Dr. Plínio, para a social.

- Existe uma confraternização muito grande entre as áreas, além de todos estarem praticando um esporte com uma orientação. Tem um professor de educação física que faz todo o preparo de aquecimento, de relaxamento dessas pessoas, e depois faz esporte. Além de estar apitando o jogo, ele está passando os conceitos de jogos. Ensina as regras, atualiza as regras, treina as pessoas a como dar o saque... Ele está lá como professor de educação física, como treinador também...

Destacam-se do programa de qualidade de vida NATURA as atividades desenvolvidas dentro do escopo de **Condições de Trabalho**. Durante o ano de 1996, a empresa deu ênfase a ações relativas às questões da Ergonomia, com o slogan *“seu corpo vai sentir a diferença”*. Nesse aspecto, o programa de qualidade de vida revestiu-se de um caráter muito mais de segurança do trabalho.

- Nós fizemos todo um laudo ergonômico da empresa, atendendo a NR-17, identificamos todos os nossos postos de trabalho, analisamos os riscos neles existentes. Começamos, então, as ações de adequação do posto de trabalho. Começamos, principalmente, a estudar os movimentos que essas pessoas faziam ao trabalhar. Classificamos esses movimentos em superficial, leve, moderado e de alto risco de ter algum comprometimento ligado a doença ocupacional, à LER [referindo-se à Lesão por Esforço Repetitivo].

A partir desse levantamento, a empresa passou a adotar a **ginástica laboral**. Por local de trabalho foram identificados quais eram os movimentos críticos e que exercícios deveriam ser feitos para compensar esses movimentos – o alongamento compensatório pertinente.

- [...] Nós conseguimos com que a empresa parasse. Se você for ver os cálculos dão meia hora por dia porque são dois turnos. Cada turno pára quinze minutos. Esses quinze minutos são durante o horário de trabalho. E eles têm que fazer os exercícios.

Inicialmente a ginástica laborativa atendia prioritariamente três focos: a linha de produção, a distribuição e o pessoal de *telemarketing*, locais onde as ações ergonômicas se faziam mais necessárias. Com o passar do tempo, outros departamentos começaram a solicitar a implementação da ginástica em suas áreas.

- A ginástica laboral já está vindo como uma solicitação da área. Então, ficou bacana porque não está sendo algo imposto, e sim nós estamos atendendo a uma solicitação.

Além da ginástica laboral, depreende-se da análise dos dados que a NATURA também adotou medidas para adequação do posto de trabalho e mudanças na organização do trabalho. No que refere à adequação do **posto de trabalho**, toda a parte física foi analisada e remodelada, quando indicado pelo estudo.

- Só para ter uma idéia, nós trocamos todas as cadeiras, compramos cadeiras bem ergonômicas, com tudo que é controle que você possa fazer, regular altura de encosto, altura da cadeira [fazendo referência ao assento da cadeira], altura do pedal.

Para o pessoal do *telemarketing*, apoio para o punho, apoio para o pé e proteção de tela pra evitar reflexo.

Fizemos essas ações ergonômicas, mudamos alguns postos de trabalho radicalmente pra se corrigir postura. E mudamos a postura também...

Quanto à **organização do trabalho**, mudanças implementadas deram maior autonomia aos colaboradores, como por exemplo no caso de comandos acionados pelo próprio operador; também as esteiras automáticas interagem com as próprias máquinas. A empresa adotou, ainda, a prática de remanejamento de funções do colaborador, dependendo do grau de risco de comprometimento dos músculos desse colaborador exigidos na realização de suas tarefas.

- Ali na distribuição, onde o pessoal trabalha, o pedal quem comanda são eles mesmos. Só passa a caixa pra frente ele liberando, ninguém libera por ele...
- Nós mudamos a pessoa, como você viu, em primeiro lugar. Dependendo do grau que ela tenha de comprometimento ela vai pra uma outra área onde os músculos são outros que são mexidos, o movimento é outro.

O passo seguinte foi fazer o que a empresa denominou de **censo ergonômico**, uma ação que trabalha dentro do conceito de prevenção. O censo ergonômico consistiu no exame fisiátrico de todos os colaboradores e culminou em um levantamento que categorizou as pessoas de acordo com o risco de comprometimento de músculos exigidos no trabalho.

O levantamento feito pelo fisiatra categorizou as pessoas em três grupos, de acordo com o grau de risco de comprometimento dos músculos exigidos na execução das tarefas. A cada categoria couberam ações específicas, tais como: remanejamento de função, manutenção ou intensificação da ginástica laborativa, educação postural, análise clínica do colaborador.

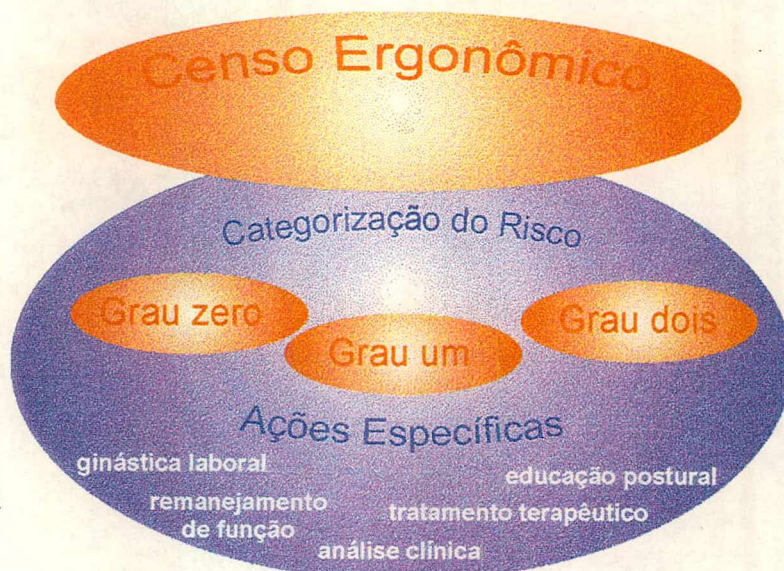
- a) **Grau zero** - pessoas que não tinham comprometimento muscular. Ginástica laborativa, adequação do posto de trabalho, educação postural foram as ações específicas recomendadas para essa categoria;
- b) **Grau um** - pessoas que não sentiam dor mas, ao serem examinadas, mostraram ter algum tipo de comprometimento de músculos. Intensificação

da ginástica laboral e avaliação clínica delas (para verificar o fundamento do comprometimento do músculo) foram as indicações específicas;

- c) **Grau dois** - pessoas já com algum comprometimento muscular. O primeiro passo recomendado foi o remanejamento de função, seguido de intensificação da ginástica laboral e tratamento terapêutico específico. Ressalta-se que o uso da acupuntura se tem mostrado como um dos tratamentos mais eficazes.

A Figura 8, a seguir, foi elaborada a partir da análise dos dados de campo da pesquisa.

Figura 8 - O censo ergonômico



Conteúdos afins à **Área de Lazer** são desenvolvidos a partir de um processo de conscientização (no sentido de despertar os colaboradores sobre a importância de se ter um lazer) e por meio de atividades práticas. Um exemplo de atividade prática adotada pela NATURA são os passeios no campo. O Dr. Plínio me confidenciou que a idéia desses passeios foi desenvolvida a partir da experiência do programa de qualidade de vida de uma outra empresa.

- Desenvolvemos um trabalho voltado à parte social. Começamos a promover passeios fora da empresa, no fim de semana, com o colaborador e seus familiares.
- Olha, o último [passeio no campo] que nós fizemos foi no final do ano passado [referindo-se a 1996], durante a primavera. Levamos duzentas e poucas pessoas, eram 80 funcionários e que cada um levou a esposa e um filho, ou esposa e um irmão e então transformaram em 240 pessoas.

Normalmente quem organiza este tipo de ação é o serviço social em interação com o pessoal do programa de qualidade de vida. Outras vezes a organização cabe ao próprio grupo das áreas específicas, mas de qualquer forma o apoio é do serviço social.

- Nós levamos as pessoas para uma fazenda de manhã cedinho, passamos o dia lá, onde nós fazemos caminhada, caminhadas ecológicas, fazemos treinamentos, tem a parte de lazer, tem piscina, atividade física, jogamos bola, vôlei. Depois temos um almoço bem saudável. À tarde, uma parte assim de se confraternizar, de conversar, de tocar música, certo? Aí tomamos um lanche no finzinho da tarde e retornamos aqui pra empresa, de ônibus que a empresa arrenda e põe à disposição pra todo mundo ir.

Outras atividades relacionadas a **lazer e cultura** contam com a parceria interna (coordenação do serviço social) e parcerias externas, uma vez que se utilizam de espaços culturais de outras corporações.

- Nós temos também uma área que vai ser até mais fundamentada agora. Nós temos uma divisão, umas meninas que nos orientam com relação, assim, a lazer, a movimentos que estão acontecendo aqui na cidade, a *shows*. Por exemplo, a NATURA patrocinou aquela peça de teatro “Pérola”, então, os funcionários tiveram oportunidade de assistir, bastava retirar os ingressos lá no serviço social, foi tudo controlado no sentido de eles verem essa peça. A NATURA também patrocinou outra peça de teatro, fizemos a mesma coisa. Nós temos contato com os espaços culturais aqui da cidade [cita alguns].
- Divulga o que está acontecendo na cidade, assim não algo daquele dia-a-dia que você vai lá e paga, e sim, essas ações mais... de forma normalmente gratuita, mais culturais, menos mercadológicas.

Vale destacar o conceito de ser humano como ser integral e de relações. Ao estar vivenciando as atividades de lazer, por exemplo em passeios no campo, outros aspectos da vida humana estão interrelacionados. Pode ser o prazer de sair da rotina, de estar fazendo uma atividade física, de maior contato com a natureza, da afetividade com a família e colegas; o prazer de estar em maior contato consigo mesmo, com outras pessoas, com o mundo.

O uso de **folhetos informativos** tem sido a estratégia adotada pela NATURA para sensibilizar seus colaboradores para conteúdos afins ao tema qualidade de vida. Os conteúdos divulgados são do interesse dos colaboradores e coletados em pesquisa de opinião.

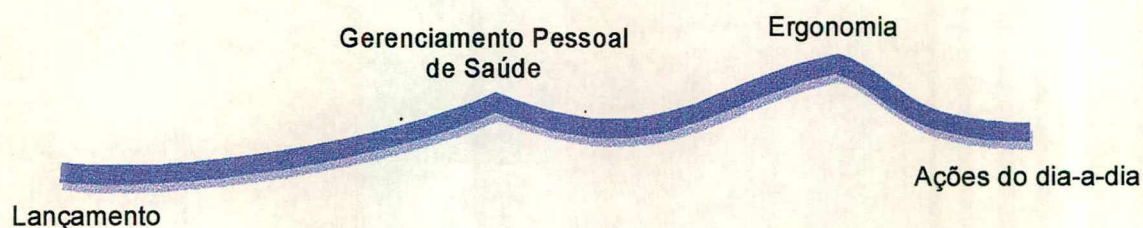
Além de folhetos informativos, a NATURA adotou outras estratégias de divulgação para determinados conteúdos. A AIDS, por exemplo, teve uma abordagem diferenciada, inclusive com cronograma pré-definido pela empresa.

- Tem outro exemplo que a gente trabalha muito, um trabalho que recebe muito sucesso, a AIDS. Nós trabalhamos com a AIDS duas vezes por ano. Uma que é antes do carnaval, sempre antes do carnaval a gente faz um trabalho, distribui camisinha, um folheto, musicinha, a gente grava aqueles gingos do governo sobre o carnaval, as músicas de carnaval e faz um baile de carnaval. E no fim do ano, no 1º de dezembro, que é o dia mundial de combate à AIDS, a gente também faz todo um trabalho nesse sentido de estar levando essa informação. Isso é bem aceito, a gente tem um bom nível de aceitação.

Em síntese, na **etapa educativa** do programa de qualidade de vida da NATURA começou-se um trabalho com o segmento gerencial, em formato de projeto-piloto e, paulatinamente, ações inicialmente pensadas para aquele grupo foram sendo estendidas a todos os colaboradores. Novas ações foram desenvolvidas já se objetivando abranger todos os funcionários da empresa.

Alguns momentos da história do programa de Qualidade de vida da NATURA são destacados como essenciais:⁵

Figura 9 – A “linha” da vida do programa da Natura



Hoje ações que foram desenvolvidas para um determinado momento do programa fazem parte do cotidiano da empresa. Cuidados com alimentação, prática de atividades físicas, sociais e culturais, conscientização sobre importância do lazer, prática da ginástica laborativa, entre outras ações ligadas à Ergonomia, são consideradas como **ações do dia-a-dia** da NATURA. E, como tal, elas estão dentro de um processo de manutenção e acompanhamento.

⁵ Foi desenhada a “linha” da vida do programa, inspirada em Fritzen (1981), conforme descrito no capítulo 2.

5.3.1.2 A Segunda Fase do Programa: os grupos temáticos

Decorrida a primeira fase do programa, dentro da linha educativa definida pela empresa, uma segunda fase direcionou-se para trabalhar com grupos temáticos específicos. A idéia é montar grupos de trabalhos relacionados a determinados temas.

- Nós vamos formar, como eu falei, grupos, por exemplo, do colesterol, grupos dos obesos, grupos dos hipertensos, grupos dos diabéticos. Mas, assim, com ações específicas - um grupo trabalhando com um responsável, tendo integrações, interações, palestras, certo?
- Vamos trabalhar também com o tabagismo. Como eu falei pra você, o tabagismo é muito importante aqui dentro. Nós temos 22% de fumantes, então nós temos 78% querendo que o cigarro saia daqui. Você já vê que o ibope vai ser bom nisso aí [risos].

Relativamente ao tabagismo, já se tem um planejamento sobre como o tema será abordado, o que dá uma idéia de como serão tratados esses “grupos temáticos”. Particularmente para o caso do tabagismo, será feito um censo, que levantará o número de não-fumantes, ex-fumantes e fumantes. Desses últimos, serão levantados o nível de dependência do cigarro e a motivação (ou não) para parar de fumar. Um grupo-piloto será montado para trabalhar especificamente essa temática.

Dados levantados na entrevista associados aos da pesquisa documental possibilitaram a construção da Quadro 1, que sintetiza a estruturação do programa de qualidade de vida NATURA.

Quadro 1 – Síntese do detalhamento do programa da Natura

1ª fase – Linha Educativa

- Áreas de atuação: saúde, condições do trabalho, lazer
- Ações de destaque (maior impacto):
 - Gerenciamento pessoal da saúde
 - Ergonomia
- Ações do dia-a-dia (alimentação, atividades físicas, sociais e culturais, ginástica laborativa...)

2ª fase – Grupos Temáticos

- Ações específicas para determinados segmentos (tabagistas, hipertensos, diabéticos, com colesterol alterado, obesos)
- Manutenção e acompanhamento das ações do dia-a-dia

5.3.2 Os BASTIDORES DO PROGRAMA

Além de mostrar os pressupostos e o detalhamento das ações do programa de qualidade de vida da NATURA, trago também questões de bastidores, situações presentes no cotidiano organizacional, mas nem sempre do conhecimento do público externo à corporação. A idéia geral é destacar elementos que possam dar suporte à elaboração de programas empresariais que busquem a qualidade de vida do ser humano, no caso, o trabalhador.

Um dos elementos mais fundamentais, em se falando de bastidores organizacionais, é a busca do **apoio institucional** para iniciativas desse tipo – a obtenção do comprometimento da alta administração para um programa dessa natureza.

O trecho abaixo dá uma noção de como foi esse processo na NATURA:

- [...] primeiro eu fui lá e falei, falei, falei, falei, falei, falei o que a gente queria fazer, muito bem, aí eles chegaram e falaram: “está aprovado, então faça”.

Aprovada, então, a proposta de trabalho, integrantes do segmento da alta administração passaram a participar de atividades do programa de qualidade de vida da NATURA, colocando sua ação como testemunho do apoio institucional dado.

- Então eles (referindo-se aos integrantes do segmento de alta administração) participam, fazem, por exemplo, questão de estar revendo os seus exames periódicos, *check-up*, ah, inclusive internalizam o conceito.

Aqui nós temos um convívio muito próximo deles. Por exemplo, quantas e quantas vezes no restaurante, no almoço de dia-a-dia eles comentam: “Olha, não vamos pegar a pele do frango aqui que o Dr. Plínio vai ficar de olho na gente, olha o colesterol”. Isso faz parte até de eles brincarem sobre o tema, no sentido de colocarem essa exposição. São pessoas que fazem o que está escrito mesmo.

A parte de segurança tem todo sinal verde. Pra você ter uma idéia, esta parte de *check-up* para os diretores e gerentes eles transformaram em norma. Agora, não é uma solicitação do programa de qualidade de vida para que eles façam esses exames. Virou uma norma, uma rotina da empresa – diretores e gerentes são obrigados a fazer esse *check-up*.

Destacando do discurso acima a frase: “São pessoas que fazem o que está escrito mesmo”, procurei verificar a articulação existente entre o programa de qualidade de vida NATURA e a missão da empresa, em termos de

procedimentos formais. Tentei, então, validar a informação, como mostra o seguinte diálogo:

- Você me disse que estaria, dentro da missão de NATURA, a questão de cuidar da qualidade de vida. Isso está expresso, está escrito?
- Está expresso. A nossa política de segurança, na missão e na visão, está expresso em letras bem firmes. Na política de segurança e também na missão e na visão da empresa.

Por se tratar de bastidores organizacionais, o interesse recaiu também sobre o processo de articulação interna. Neste sentido, a NATURA trabalha com comitês multidisciplinares.

Do **Comitê de Qualidade de Vida** participam colaboradores de diversas áreas, tais como: recursos humanos, serviço social, comunicação, finanças. Há reuniões para o planejamento das atividades para o ano seguinte. A partir desse planejamento anual, reuniões mensais são realizadas para operacionalização do que foi planejado.

- Nós temos uma programação que é feita anualmente. Nós estamos começando a nos reunir pra fazermos a programação do ano que vem, um cronograma inclusive com orçamento que é pra ser aprovado e depois cumprido. Aí, a partir do momento em que nós temos esse programa amarrado, as reuniões mensais do comitê são no sentido dessas ações serem implantadas, são reuniões onde se passam responsabilidades, tarefas, prazos, cobramos as coisas. Então, nós temos reuniões mensalmente, com ata, tudo bem desenhado.

Outra questão de bastidores organizacionais é a que se refere a **estratégia de comunicação**. Fiquei sabendo que para o lançamento do programa de qualidade de vida NATURA foi contratada uma firma especializada em comunicação empresarial e depois todo o material passou a ser desenvolvido internamente, até por questões de custos.

- Pra lançar o programa, no início, nós tínhamos uma assessoria de uma empresa, de uma firma de comunicação, que nos desenhou todo o projeto do programa, como que seria o nosso *layout*, os nossos documentos. Criou pra nós o logo, como seria o logo.

Depois disso, aí nós começamos a divulgar nosso material já dentro de um projeto de comunicação que tem a empresa.

[...] Esse material, esse aqui que você viu as folhas [mostrando os folhetos informativos], eu faço o texto e aí tiro xerox, então sai um custo mais em conta pra nossa comunicação.

Já que toquei no assunto – **custos** – a NATURA tem um orçamento para o programa, como colocou o Dr. Plínio no diálogo abaixo reproduzido:

- Nós, por exemplo, temos um orçamento, mas é bem enxuto. Um orçamento que a gente não tem, assim, tanto custo, trabalha-se sempre com custo mínimo possível.
- O senhor teria os valores dos custos do programa?
- Olha, numa média, uma média por ano dá uns cem mil dólares.

Como bastidores do programa de qualidade de vida da NATURA trouxe questões relacionadas ao apoio da alta administração, articulação interna, estratégia de comunicação e custos, aspectos da complexa teia de relações organizacionais existentes.

5.3.3 AVALIAÇÃO E PERSPECTIVAS

Vimos até aqui informações acerca do programa de qualidade de vida da NATURA: pressupostos, detalhamento de ações, bastidores.

Antes de dar o salto para o futuro e falar das perspectivas que envolvem o programa, considero oportuno trazer a avaliação feita pelo coordenador, o sistema de acompanhamento e um exemplo de repercussão do programa de qualidade de vida da NATURA no cotidiano dos colaboradores.

Solicitado a promover uma **avaliação** geral do programa de qualidade de vida NATURA, o Dr. Plínio disse que a adesão vem crescendo. Trouxe alguns indicadores que denotam a aceitação dessa iniciativa empresarial.

- Eu diria que o programa teve uma adesão inicial de 38 a 40% da população geral do programa. Hoje em dia, o último questionário [...] eu tive 75% de adesão. Com relação ao *check-up* dos gerentes, eu tive um impacto inicial de 97%. Responder aquele questionário de estilo de vida foi 94%, isso aquele número inicial. Hoje em dia, pra você ter uma idéia, não terminou o ano e eu já estou com a fábrica fechada, todos já fizeram os exames, todos já tiveram entrevista comigo e aqui eu estou com 2/3 já feitos [referindo-se ao escritório].

Então, é uma adesão que está melhorando a cada dia. Mas, eu acho que eu tenho que tentar conseguir cada vez mais adesão, cada vez mais participação.

No começo, eu não tive uma preocupação inicial de ter indicadores, agora eu já estou amarrando todos. [...] eu fiz uma pesquisa para medir a satisfação do colaborador com relação à ginástica laboral, eu estou com 98% de aprovação. O número de queixas no ambulatório também está começando a ter uma queda.

O acompanhamento do programa é feito por meio de pesquisas de satisfação junto aos colaboradores. Perguntado sobre a participação dos colaboradores, além da participação direta de alguns em comitês, foram lembradas as avaliações que eles fazem do programa.

- Nós fazemos avaliações periódicas do programa no começo do ano e no final do ano. Então, nós passamos uma avaliação, todo mundo responde a um questionário e a gente pega e apresenta o resultado de uma pesquisa: pesquisa de satisfação do colaborador com relação ao programa de qualidade [de vida].

Faço uma pesquisa da satisfação deles com relação ao programa de qualidade, se ele [o colaborador] está sendo atendido nas suas necessidades, se está chegando até ele de uma forma clara, se ele está participando, se ele não está, porque que ele não está participando, o que que ele gostou, o que ele não gostou ... eu aceito sugestões, entendeu?

Vale destacar a leitura sobre brincadeiras que são feitas no cotidiano da empresa. Elas são percebidas como um tipo de *feedback* (informal) sobre ações do programa, uma forma de as pessoas darem um retorno sobre o entendimento que elas têm de conceitos que são veiculados.

- [...] até nas festinhas que a gente tem de fim de ano, nossas reuniões, eles brincam. Na verdade, nas brincadeiras que fazem comigo, eles estão passando pra mim as informações que eles receberam, se eles não tivessem recebido eles não estariam brincando. Então, eles falam do colesterol, falam da atividade física, falam da bebida. Aí a gente tem uma medida.

Mais objetivamente, pode-se trazer um exemplo de **repercussão** do programa de qualidade de vida NATURA no cotidiano do colaborador, qual seja, o caso de exames periódicos. O pessoal da faixa etária mais avançada já busca a participação, o que pode denotar uma mudança de hábitos.

- Nós temos um gerenciamento de saúde das pessoas, onde, como eu volto a falar com você o seguinte: antigamente você tinha que correr atrás de todo mundo pra fazer o periódico. Aí, a nossa forma de sensibilizar, o que que aconteceu? Ah, os mais velhos não preciso mais correr atrás deles, eles já estão vindo fazer os exames.

Enquanto pesquisadora (e fora do *script*), quis saber sobre aquelas dimensões da saúde, como elas são trabalhadas. Mostrando no folheto distribuído na empresa as dimensões da saúde: física, emocional, social, intelectual, profissional e espiritual, questionei como a NATURA vem abordando todas essas dimensões.

- Ah, dentro do possível a gente está tentando pegar todas. Só que nós tivemos focos, em quê? Na profissional, um foco maior na física, na social, certo? Dentro do que a gente viu que o pessoal, pelo questionário, estava colocando como um foco mais importante.

E, assim, fiquei sabendo de uma estratégia criativa (na minha opinião, e que eu compartilho) que a empresa desenvolveu para identificar as necessidades de seus colaboradores.

- Nós aproveitamos uma festa japonesa e fizemos o seguinte: nós distribuimos o material pra todo mundo falando das dimensões da saúde, das seis dimensões, *linkamos* (sic) as dimensões da saúde com cores, com os significados das cores e disso nós pegamos e fizemos assim, esparramamos aqui pela empresa.

Só aqui no andar de cima nós colocamos dez árvores, plantamos árvores nos vasos e colocamos na mesa cartões, etiquetas com barbantino com as cores, com as seis cores, e falamos pra todo mundo:

“olha, vocês devem fazer uma reflexão e escolher uma meta para vocês, que melhoraria a qualidade de vida de vocês, ligada a um desses aspectos, variáveis e com a respectiva cor, então se vocês acham que é o físico, o físico é a cor ...”, eu não me lembro agora, vamos supor que seja vermelha “então vocês vão lá escrevem a meta e pendurem na árvore a cor vermelha”.

Ao lembrar de uma ferramenta da Qualidade, o Diagrama da Árvore, passo a chamar a iniciativa da NATURA como *Diagrama da Árvore da Saúde*. Esse diagrama é uma “fotografia”, a cores, da dimensão da saúde que predomina em determinado local de trabalho. O detalhamento, vale dizer, a meta que foi definida pelo colaborador não estará sendo analisada, mas o perfil do local de trabalho estará retratado na fotografia feita, isto é, na cor predominante. Essa informação orientará novas ações, casadas com as necessidades expressadas pelos colaboradores.

Entre as **perspectivas** futuras do programa, citadas pelo Dr. Plínio, está a pretensão de articular o sistema de avaliação de desempenho com a ação de gerenciamento pessoal da saúde.

- O próximo passo que eu quero desenvolver é que a gente consiga estar constando na avaliação do desempenho a parte do gerenciamento de saúde, porque não adianta a gente ter um desempenho profissional fantástico, faz todos os seus cursos, faz todas as suas programações, ter uma carreira bonita, mas não cuida, fuma, não faz ginástica, você está entendendo?, então nós estamos trabalhando para fazer essa articulação.

Outra perspectiva é a de reduzir o crescimento da curva de custos com assistência médica.

Ao refletir sobre o desenrolar do programa de qualidade de vida da NATURA, alguns pontos se tornam marcantes. A empresa começou seu programa dentro do âmbito interno de seus muros. Partiu de um grupo restrito de colaboradores, os gerentes, e foi ampliando seu leque de atuação. Teve a adesão de um número maior de pessoas, a totalidade dos colaboradores da empresa. Passou, então, a levar a todos teorias e práticas voltadas a sensibilizá-los para a adoção de um estilo de vida mais saudável.

A situação seguinte foi situar esse colaborador como parte de mais um contexto, o da família. E, assim, o quadro se ampliou: colaboradores e seu primeiro núcleo social, a família, juntos, em um mesmo contexto, em interação. Algumas práticas integravam novos participantes: o social se enriqueceu. E o coordenador do programa deixa no ar novas iniciativas, novas áreas de interesse, novos contextos.

- A partir do momento que nós pensamos na atividade social, nós começamos a chamar o funcionário e esposa ou parente do funcionário. Agora nós estamos querendo levar um pouco mais pra família do funcionário. Então, um projeto que está para ser implantado, já está todo estruturado, qual é? Nós chamarmos, por exemplo, esposa, mãe, irmã de funcionários, que queira ter cursos de orientação nutricional, com relação a dietas saudáveis, receitas saudáveis, hábitos alimentares, pra ele ter na casa dele uma continuação do que é feito aqui no restaurante. A gente está falando de higienização, dicas de alimentação, como moderar no sal, moderar na gordura, entendeu? Esse é um passo de um projeto que está sendo lançado, está prontinho.

Outras iniciativas possivelmente situarão o colaborador no contexto do trabalho, da família e da comunidade. Atividades desenvolvidas pelo departamento de ação social como o programa “Crer para Ver” e um trabalho junto ao Vale do Jequitinhonha, por exemplo, podem formar o pano de fundo para essa nova frente de trabalho:

- Com relação à comunidade, a NATURA tem um departamento que chama ação social. E esse departamento é que trabalha a empresa com a comunidade. Então, por exemplo, eles fizeram um trabalho muito bonito aí no Jequitinhonha, estão desenvolvendo um trabalho lá. A empresa tem um programa “Crer para Ver”, ligado à Abrinq, que está trabalhando com educação de crianças.

E, ainda, o programa poderá contemplar a perspectiva futura na linha “Você Faz a Diferença”, uma experiência que o Dr. Plínio conheceu em Orlando⁶. As atividades poderiam ser mais ou menos assim: os colaboradores, num determinado dia, fariam uma ação comunitária. Um exemplo: cuidar de uma praça, um asilo, uma escola... Iriam para o local e cuidariam do espaço físico (limpeza, pintura, reforma na construção...) e poderiam ainda incorporar um trabalho educativo com as pessoas que ocupam aquele espaço físico. Marcariam a sua presença na comunidade com a qual interagem e a ação seria um testemunho de SER cidadão.

5.4 PRINCÍPIOS BÁSICOS PARA SE COMEÇAR UM PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA

No desenrolar da trajetória da pesquisa, algumas orientações foram fornecidas pelo Dr. Plínio para aqueles que queiram iniciar um programa empresarial que busca a qualidade de vida do ser humano. Elas estão sintetizadas abaixo:

- obtenha o aval da diretoria;
- trabalhe inicialmente com o segmento para gerência, para sensibilizá-la sobre a importância do programa (ganhe aliados);
- “tome” as lideranças como monitores do programa;
- conheça o perfil da população para, então, definir ações prioritárias;
- defina indicadores que possibilitem fazer o acompanhamento do programa e mostrar os resultados, pois “é isso que sensibiliza a diretoria”.

⁶ Também o *Chase Manhattan Bank* tem uma iniciativa nesta linha. É o “*Chase Global Day of Service*”, dentro do Programa “*Partners in the Community – Volunteers in Action*”, que envolveu 4,5 mil funcionários, em mais de 50 cidades norte americanas e em 25 outros países, com a particularidade de que o último “*Chase Global Day of Service*” foi durante um Sábado, 25.10.97. Fonte: *Gazeta Mercantil*, Caderno A, p. 5, 27.10.97.

Capítulo 6

Alguns Referenciais Teóricos sobre Qualidade de Vida do Ser Humano

Todas as descobertas científicas são inspiradas, na realidade, por uma busca similar e pelo encontro de idéias que antes nunca se juntaram.
Theodore Zeldin

Vimos até aqui experiências empresariais sobre programas de qualidade de vida. Os dados de campo evidenciaram alguns referenciais teórico-metodológicos utilizados. Este capítulo 6 tem por objetivo buscar na literatura respostas para as perguntas de pesquisa.

A literatura específica sobre qualidade de vida tem sido dedicada à qualidade de vida no trabalho. Nesse aspecto particular, as produções acadêmicas de Rodrigues (1994), Limongi (1996), Viera (1996), Burigo (1997) trazem revisões bibliográficas sobre conceitos e metodologias, validados empiricamente. Destaca-se a contribuição de Limongi (1996), que refere à construção de indicadores empresariais para programas de qualidade de vida.

Outros autores abordam o assunto, mas o fazem em enfoques diferentes. Silva e De Marchi (1997) tratam o tema dentro do referencial da saúde. Propõem a implementação de ações voltadas para a promoção da saúde no ambiente do trabalho. Bom Sucesso (1997) aborda questões relacionadas à experiência emocional da pessoa com relação ao trabalho, utilizando-se do repertório da Psicologia Organizacional. Ressalta a necessidade de um clima favorável à qualidade de vida, onde o diálogo possa favorecer uma maneira construtiva de se lidar com o erro e a crítica. Discorre, ainda, sobre três emoções: o medo, a raiva, o afeto, relacionando-as ao contexto das organizações.

Limongi e Assis (1995) fazem uma análise crítica sobre projetos de qualidade de vida no trabalho. Apresentam alguns desafios existentes no tratamento do tema, valendo-se de experiências empresariais e da contribuição de intelectuais. Reconhecem como tendência a valorização da qualidade de vida no trabalho e consideram imediatista a vocação de alguns programas preocupados com a redução de despesas com assistência médica.

Revistas especializadas também têm explorado o tema. Tratam de um ou de outro aspecto que envolve a qualidade de vida do ser humano: a questão do estresse, a necessidade de atividade física, a importância de alimentação balanceada e assim por diante.

Além dessas referências, a composição deste estudo contou com a bibliografia indicada para o desenvolvimento das disciplinas *Sistemas Organizacionais*¹ e *Qualidade de Vida do Trabalhador – numa Abordagem Holístico-Ecológica*², dentro do Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da UFSC.

Essa última disciplina gerou a produção de um livro *Qualidade de Vida do Trabalhador: uma abordagem a partir de novos paradigmas* (Patrício, Araújo e Casagrande, 1998). Para mim, participar da organização do livro foi uma experiência enriquecedora pelo contato direto com os autores e com as fontes pesquisadas.

O meu conhecimento sobre qualidade de vida do ser humano vem das leituras feitas, da minha própria compreensão do conteúdo, de minha vivência, da necessidade em desenvolver um estudo acadêmico dentro de novos referenciais. Com o desenvolver da pesquisa, essa necessidade tornava-se mais presente, ancorada sempre na questão: “que contribuição vocês trarão, se fizerem seus estudos dentro de velhos paradigmas?” (Salm, 1996).

¹ Prof. José Francisco Salm, Ph.D.

² Prof.^a Zuleica Maria Patrício, Dra.

6.1 A PERCEPÇÃO DA REALIDADE E MUDANÇA DE PARADIGMAS...

Sinzato (1996) descreve como uma de suas manhãs de treinamento foi preenchida por um quebra-cabeça dos gatinhos. Estava participando de um curso de aprendizagem acelerada e, em alguns momentos, desvia a atenção das explicações do professor e se concentra na montagem do quebra-cabeças.

Tentava, em vão, montar o quebra-cabeças. Ficou presa a uma determinada formação inicial, que lhe permitiu juntar 4 peças e formar 2 gatinhos e não mais encaixar as 5 peças restantes, o que a levou a refletir:

uma manhã inteira e não consigo resolver este brinquedinho de criança... O que foi que eu fiz até agora?

Fui produtiva num primeiro momento. Fiquei rodopiando na segunda tentativa, sem obter nenhum resultado!

A solução só foi encontrada quando ela abandonou os 2 gatinhos perfeitos, corretos, inquestionáveis. Deixou suas certezas de lado e partiu para novas tentativas de montagem.

Essa experiência leva-nos a pensar como, e com que facilidade, nos apegamos a certezas, a verdades, e não nos apercebemos o quanto estamos contidos em prisões psíquicas (Morgan, 1996), consubstanciadas em nossos modelos mentais (Senge, 1990). Também, traz à tona outra questão: a focalização numa determinada parte, objetivada por um pensamento dissociativo da realidade. Esse entendimento leva ao inquestionável *mundo das certezas*, metaforicamente expresso como uma concepção de mundo-máquina, com o qual aprendemos a conviver.

De Descartes (de seu método cartesiano), herdamos a crença na verdade científica. A certeza cartesiana que orientou o pensamento científico estava assentada na matemática (estabilidade, medição, predição, determinismo). O universo material, para Descartes, era uma grande máquina que funcionava segundo regras matemáticas, portanto, precisas. A própria linguagem da natureza era a linguagem matemática. Para se chegar à verdade científica havia um método – o analítico, racional-dedutivo, que valorizava o

pensamento de que o todo devia ser decomposto em suas partes constituintes, dentro de uma ordem lógica. Dessa concepção, entende-se que o método científico é o único válido.³

Em síntese, o universo material para Descartes era uma máquina, sujeito a leis mecânicas. O todo podia ser decomposto e explicado a partir da organização e movimento das partes. Capra (1993a:56), ao criticar essa visão cartesiana de mundo, acrescenta: “Em sua tentativa de construir uma ciência natural completa, Descartes estendeu sua concepção mecanicista da matéria aos organismos vivos.” E, assim, plantas, animais e até mesmo o corpo humano não escaparam desse paradigma.

Mas foi Newton quem consolidou a metáfora máquina e elevou-a à visão mecânica da natureza. Realizou o sonho de Descartes. Deu acabamento a seu esboço de uma concepção mecanicista da natureza, via formulação matemática. Os *Principia*, como ficaram conhecidos os Princípios Matemáticos de Filosofia Natural, sua obra, traziam definições, proposições, provas da descrição correta da natureza. Tratavam de uma sistematização matemática, que foi aceita por toda a comunidade científica como a abordagem correta da realidade. Firmou-se como o grande pensador da Revolução Científica. (Capra, 1993a).

Tais idéias deram “ordem” ao pensamento científico predominante até início do século XX e orientam, ainda hoje, experiências cotidianas, como um simples “Quebra-cabeça dos gatinhos”. A renovação dessa ordem passa necessariamente pela mudança na base de valores de nossa sociedade. O animador é que uma leitura atenta de determinadas situações pode nos mostrar que mudanças nesse sentido estão acontecendo.

Crise com os Tigres Asiáticos impacta a economia do resto do mundo, mostrando que o pensamento de Lorenz sobre o “efeito borboleta”, que o bater de asas de uma borboleta em Tóquio influencia o surgimento de um furacão no

³ Ainda nos dias atuais prevalece a discussão sobre cientificidade e senso comum. O livro *Filosofia da Ciência: introdução ao jogo e suas regras* de Rubem Alves traz uma excelente contribuição no sentido de desmistificar essa questão.

Texas (ou de uma tempestade em Nova York), citado por Wheatley (1996), é uma realidade que se torna cada vez mais evidente, principalmente se tomarmos como exemplo situações do contexto econômico.

A comunidade mundial vem debatendo temas de forte apelo social. Representantes de vários países reúnem-se em fóruns e formalizam pactos mundiais para a busca de soluções conjuntas para problemas de nossa época. São exemplos dessa realidade o ciclo de conferências mundiais realizadas pela Organização da Nações Unidas (ONU), das quais são citadas:

- Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, que ficou conhecida como Cúpula da Terra (Rio de Janeiro, 1992);
- Conferência Mundial sobre Direitos Humanos (Viena, 1993);
- Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento (Cairo, 1994);
- Cúpula Mundial para o Desenvolvimento Social, reconhecida como Cúpula do Homem (Copenhague, 1995);
- Conferência Mundial sobre Mulheres (Beijing, 1995);
- Conferência das Nações Unidas sobre Assentamentos Humanos, denominada como Cúpula da Cidade (Istambul, 1996);
- Cúpula Mundial de Alimentação (Roma, 1996).

Mais recentemente, líderes europeus reuniram-se para buscar soluções conjuntas para o desemprego, o que culminou no Tratado de Luxemburgo (em 1997). Da Cúpula de Kyoto (1998), mais de 110 governantes discutiram questões sobre o meio ambiente (aquecimento do globo, desenvolvimento sustentável).

Podemos olhar para essas situações e perceber um movimento articulado na tentativa de se encontrar alternativas para problemas atuais, pela necessidade de uma percepção mais ampla da realidade, que inclua uma visão de futuro compartilhada e uma reorientação da base de valores de nossa sociedade, em um mundo mais dinâmico, sistêmico e interligado.

A partir de Capra (1997), podemos dizer que valores integrativos como cooperação e alianças podem ser considerados nesses exemplos citados. Eles discutem questões convergentes com a Declaração de Direitos Humanos, no

limiar de seus 50 anos, que no fundo é um grande apelo pela vida, pela qualidade de vida.

Ter ou ser são dois modos fundamentais da vida humana, são dois modos de existência, distinguidos pela forma como a sociedade centra-se em torno de coisas ou de pessoas (Fromm,1987). Acrescenta o autor que “a orientação no sentido do ter é característica da sociedade industrial ocidental, na qual a avidez por dinheiro, fama e poder tornou-se o tema dominante da vida” (1987:39). Dessa concepção, podemos dizer que temos coisas. Temos uma mesa, uma casa, um livro. Aznar (1997) destaca que a economia é a “ordem das coisas” e não a ordem das pessoas. Mas, lembra o autor, que as coisas não têm uma vocação para se autodeterminarem; elas são fruto de decisões humanas.

Ao olhar para a mesma realidade da cultura industrial ocidental, Capra (1997) ressalta uma crise de percepção dessa realidade, orientada por pensamentos e valores auto-afirmativos; o modo ter de existência, diria Fromm (1987). Acrescenta Capra (1997:26) que um novo paradigma emerge, o de uma *ecologia profunda*, que reconhece a existência da interdependência fundamental entre todos os fenômenos e percebe o ser humano como um “fio particular da teia da vida”.

Ao falar de mudança de paradigmas⁴, recorre-se a Thomas Kuhn (1996:13) que introduz o termo *paradigmas* no contexto científico como “realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”. Constituem uma estrutura de pensamento que orienta os campos de estudo e podem afastar os cientistas de questões sociais relevantes que não se enquadram nos padrões estabelecidos.

Ferguson (1995:30) lembra-nos que o surgimento de um novo paradigma significa uma nova forma de olhar para a realidade. “Não estávamos errados, e sim sendo parciais, como se estivéssemos vendo

⁴ Vem do grego, significa modelo, padrão.

apenas com um olho”. Seu livro *A Conspiração Aquariana* focaliza a necessidade de transformações pessoais e sociais nos idos dos anos 80.

Weil (1991) destaca a crise de fragmentação com que o pensamento humano se desenvolveu, graças à “fantasia da separatividade”, criada pela mente humana. Sinaliza o movimento holístico⁵ como uma possibilidade de se criar pontes sobre as fronteiras existentes. Weil (1991:34) vale-se da conceituação adotada pela Universidade Holística Internacional, segundo a qual “... o todo e cada uma de suas sinergias estão estreitamente ligadas em interações constantes e paradoxais”. Aborda o novo *paradigma holístico* como uma visão holística da realidade.

Boff (1996, 1997) também fala sobre a oportunidade de se repensar o paradigma com que foi construído nosso desenvolvimento. Diz da emergência de um novo conjunto de pontos de referência, a partir da combinação de vários saberes. O autor aponta algumas figuras de pensamento do paradigma nascente, o da *comunidade planetária*, tais como:

1. idéia de **totalidade** - o universo, o sistema-terra, o fenômeno humano são vistos como totalidades orgânicas e dinâmicas, que podem ser expressadas pela utilização da análise e da síntese, conjuntamente;
2. princípio da **complementaridade** - a realidade se mostra como partícula e onda, energia e matéria, ordem e desordem, caos e cosmos, que se complementam. A partir daqui se entende o caos como generativo e não simplesmente caótico;
3. concepção de **relação** - o universo é uma imensa teia de relações. Tudo tem a ver com tudo, os seres estão entrelaçados em uma teia de relacionamentos. Sobressai dessa concepção a relevância de se compreender o universo relacional existente;
4. noção de **interdependência** - como parte de um universo relacional, somos seres interligados, re-ligados entre si, interdependentes. Nesse sentido, a autonomia é relativa, porque estamos inter-relacionados num contexto mais amplo;
5. perspectiva da **seta do tempo** - há uma intencionalidade, uma seta do tempo para que chegássemos aqui. Entramos na história da universo, quando 99% dele já existiam. A compreensão dessa realidade incorpora a importância de se estudar um fenômeno dentro de sua história relacional e temporal. Esse entendimento nos remete à percepção do ser humano como ser inacabado e rico de possibilidades;

⁵ Destaca, desse movimento, a obra de Smuts, *Holism and evolution*, editada em 1926 como pioneira na abordagem do tema.

6. atitude **holístico-ecológica** - a idéia de totalidade, a concepção de relação e a noção de interdependência colocam uma cosmovisão ecológica, que entende o ser humano como um dos fios da teia da vida - ser humano como ser da terra. Essa percepção rompe o histórico antropocentrismo que colocava o ser humano como um ser acima dos outros seres na natureza;
7. idéia de **destino comum** - a mesma origem e a interligação nos encaminha para um destino comum, em um futuro compartilhado. Esta idéia nos remete para a compreensão de que tudo que existe na natureza merece existir.

Capra (1997) ressalta que uma mudança de paradigmas requer mudanças de pensamentos e de valores. Destaca que há uma forte conexão entre mudanças de pensamentos e valores e que ambas as mudanças passam da auto-afirmação para a integração.

Tabela 3 - Pensamentos e Valores auto-afirmativos e integrativos

Pensamentos		Valores	
<i>Auto-afirmativos</i>	<i>Integrativos</i>	<i>Auto-afirmativos</i>	<i>Integrativos</i>
Racional	Intuitivo	Expansão	Conservação
Análise	Síntese	Competição	Cooperação
Reducionista	Holístico	Quantidade	Qualidade
Linear	Não-linear	Dominação	Parceria

Fonte: Capra (1997:27)

Essas novas abordagens para a ciência vêm sendo difundidas pela Física Quântica, Teoria do Caos, Teoria da Complexidade, que reconhecem uma ordem envolta na incerteza, no caos (o caos generativo), na complexidade, na complementaridade, da interconexão, expressões que se harmonizam com valores e pensamentos integrativos, como sintetizado por Capra (1997).

6.2 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Anthony Sampson (1996), em *O Homem da Companhia*, tece um painel sobre a história de executivos (história essa iniciada por homens e só posteriormente incluídas as mulheres) como seres sociais, indivíduos integrais, que enfrentam relações difíceis e mutantes em casa e no trabalho.

Segue o autor dizendo que *compagnie* foi o termo utilizado inicialmente por firmas marítimas italianas para se autodenominarem, durante as cruzadas, ocasião em que a atividade comercial exigia dos comerciantes colaboração mútua, no sentido de compartilhar riscos oriundos de suas incursões no exterior. A idéia precursora do termo companhia vem de *cum-panis*, o ato de comer pão *uns com os outros*, hábito dos membros das antigas firmas marítimas italianas.

Já o termo organização origina-se do grego *organon*, cujo significado é: ferramenta, instrumento. Considerando-se que ferramentas e instrumentos não passam de dispositivos mecânicos desenvolvidos para um fim particular, acredita Morgan (1996) que dessa perspectiva vem a orientação mecanicista das organizações: instrumentos desenvolvidos para viabilizar um determinado objetivo. Meios e não fins.

Inúmeros estudiosos da teoria administrativa desenvolveram conceitos a respeito das “organizações”. Valendo-se das concepções de Etzioni, Scott, Simon, Thompson, Katz e Kahn, entre outros, para Hall (1984:23):

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicação e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos.

Morgan (1996) compreende as organizações como fenômenos complexos e paradoxais. Coerente com esse entendimento, Hall (1984) alerta-nos que as organizações devem ser vistas também como elementos políticos e, como tal, elas contêm forças internas oponentes, que se interessam, muitas vezes, por objetivos até mesmo contraditórios.

Mostra-nos a história que nos afastamos da idéia de “comer pão juntos”. A Revolução Industrial, o capitalismo, a produção em massa podem ser citados como fatores que muito contribuíram para esse distanciamento. O denominador de ordem da supervalorização da produção em detrimento de outros fatores fez surgir uma forma de administrar a organização, ainda hoje preponderante, que é a burocracia. Para Róglio (1998), o modelo burocrático de administração dá ênfase à estrutura organizacional e esteve atrelado à supremacia do capitalismo no mundo ocidental.

Em uma perspectiva clássica de abordar a burocracia, isto é, na visão de seu idealizador, Weber (1963, 1982), algumas características da administração burocrática podem ser sintetizadas:

1. o **princípio da hierarquia** de autoridade, apoiada em um sistema ordenado de mando e subordinação. Há uma organização contínua de cargos, pela qual os cargos inferiores devem obediência aos superiores. Pressupõe-se um dever de obediência a uma ordem impessoal da **autoridade legal** que ocupa um determinado cargo;
2. as atividades de uma estrutura organizacional são regidas por regulamentos (normas e leis administrativas). A autoridade burocrática é distribuída de forma estável; regras gerais orientam o desempenho do cargo. Essas regras gerais, mais ou menos estáveis e exaustivas, podem ser aprendidas. Elas constituem um **sistema de normas e procedimentos** que ordenam a atuação no cargo;
3. os **documentos escritos** (os arquivos contendo atos administrativos, decisões, regras técnicas e normas de conduta) balizam a ocupação de um cargo;
4. **impessoalidade nas relações** - as relações se dão de papel para papel. Na medida em que acredita eliminar do mundo dos negócios “elementos pessoais, irracionais, emocionais”, tais como o amor e ódio, que fogem ao cálculo, Weber (1982) considera a burocracia “desumanizada”. Mas, segundo ele, essa é a virtude especial de seu modelo, a de separar a vida privada do funcionário de sua atividade na organização burocrática;
5. trata-se de uma administração especializada, na medida em que se pressupõe treinamento especializado e completo para ocupação de um cargo burocrático. A **divisão do trabalho** tem por base o princípio da especialização funcional;
6. exige-se plena capacidade de trabalho do funcionário, já que o tempo de permanência na repartição é delimitado; promoção e seleção são realizadas segundo a **competência técnica**, ditadas pela especialização.

Para Weber (1963, 1982), a burocracia é o tipo de administração aplicável a clínicas particulares, hospitais, igreja católica, exército, partidos,

empresas capitalistas. Como vantagem técnica, é apontado o seu caráter racional⁶, a precisão, sustentado pela obediência incondicional do funcionário a regras pré-definidas e ao comando de um único chefe – uma subordinação rigorosa a regimentos, normas, rotinas.

Hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas e procedimentos exaustivos, separação entre administração burocrática e propriedade privada (impressoalidade nas relações), salário e promoção com base na competência técnica seriam os atributos organizacionais que, juntos, comporiam o modelo burocrático de administração.

Na avaliação de Hall (1963), as dimensões descritas acima estão presentes nas organizações de forma diferenciada, numa espécie de *continuum*. Mostra o autor que não seria uma questão de natureza, isto é, de presença ou ausência dessas dimensões, mas uma questão de graus. Conclui que a burocracia existe nas organizações concretamente em graus que se dispõem ao longo das dimensões pesquisadas. Assim, podemos ver as organizações como organizações burocráticas.

Importante também é a visão apresentada por Thompson (1977). O autor considera que a burocracia ataca universalmente as pessoas. Ela é igualmente fria, sem sentimentos, interessada na razão, nos limites em que o papel estabelece, na rotina. Não respeita os hábitos das pessoas. Não tem compaixão⁷.

Para melhor compreensão das organizações, além de entendê-las como organizações burocráticas, é interessante verificar categorias, ou classes de categorias, que as tipificam. Dizem os estudiosos que não há uma única tipologia que seja capaz de comportar toda a complexidade que encerram as organizações. No geral, os autores classificam as organizações em função de uma determinada característica ou conjunto de características.

⁶ É curioso que no senso comum burocracia significa papelório, entraves, demoras, ineficiência.

⁷ Compaixão na expressão de “sentir junto”.

Katz e Kahn (1987:131) trabalham com a concepção de que as organizações são subsistemas dentro um todo maior, a sociedade. Interessados pela “transformação ou trabalho realizado em relação à sua contribuição à estrutura social circunjacente”, os autores consideram que podem classificar as organizações de acordo com o tipo de papel por elas desempenhado, de acordo com a contribuição prestada à sociedade.

Segundo esse raciocínio, as organizações classificam-se como: *produtivas* ou *econômicas* (produção de bens e serviços); *de manutenção* da ordem social (socialização das pessoas: igrejas, escolas, famílias); *de estruturas adaptativas* (de produção de conhecimento, por exemplo); *de função gerencial* ou *política* (o Estado, como exemplo no que se refere à função política).

De outra parte, Etzioni, citado por Hall (1984) e por Ramos (1989), tipifica as organizações de acordo com a obediência à autoridade formal, isto é, a reação dos subordinados ao sistema de autoridade, considerando os relacionamentos das pessoas, enquanto participantes de uma organização e submetidas a um sistema de autoridade. Para o autor, de um lado, há três bases de autoridade (coerção, remuneração e normativa) e, de outro, três bases de obediência (alienante, instrumental ou utilitarista e moral). Entre as nove possibilidades de combinação das três bases de autoridade com as três bases de obediência, resultam os tipos “congruentes” coercitivo-alienante, remunerativo-utilitário e normativo-moral.

A tipologia desenvolvida por Katz e Kahn (1987) nos remete ao relacionamento da organização enquanto subsistema dentro do sistema sociedade e considera o tipo de contribuição prestada à sociedade. **Representa um olhar para fora** da organização. Já o modelo elaborado por Etzioni (citado por Hall, 1984 e Ramos, 1989) privilegia o contexto interno da empresa, os relacionamentos que se dão dentro do todo organizacional, com base no sistema de autoridade. **Mostra um olhar para dentro** do sistema organizacional.

Essas são duas formas distintas de ver as organizações e, sem dúvida, orientam ações específicas. Articular essas duas visões incentiva-nos a compreender as organizações como totalidade dentro de outra totalidade, no caso a sociedade, e que engloba, em si mesma, outras totalidades: pessoas, processos, por exemplo.

Figura 10 – Olhando para fora e para dentro do contexto organizacional



Em harmonia com esse entendimento é que se situa esta proposta de estudar a qualidade de vida do ser humano. Significa avançar a compreensão de ser humano no âmbito da burocracia e considerá-lo como uma totalidade, em múltiplos relacionamentos. Articulado a isso está a busca por novos referenciais para compreensão do fenômeno humano nas organizações.

6.3 CONCEPÇÕES SOBRE SER HUMANO E QUALIDADE DE VIDA

Ao buscar referenciais teóricos sobre qualidade de vida do ser humano, alguns conteúdos mostram-se fundamentais para a abordagem do tema. Uma primeira categoria que precisa ser estudada é justamente o sujeito da ação no contexto organizacional, o ser humano.

6.3.1 CONCEITO DE SER HUMANO

Jostein Gaarder⁸ (1995), ao escrever *O Mundo de Sofia: romance da história da filosofia*, inicia seu argumento encaminhando um bilhete à Sofia com a instigante pergunta “Quem é você?” Sofia, então, começa a se fazer algumas indagações: e se tivesse outro nome? seria uma pessoa diferente, apenas por isso? Lembra-se de que seu pai queria que ela se chamasse Synnøve Amundsen. Ela se imagina apresentando como Synnøve. Não dava.

Ao se pôr diante do espelho e, novamente, diante da pergunta “quem é você?” Sofia atém-se em sua imagem: olhos amendoados, cabelos pretos escorridos, nariz pequeno, o que a faz sentir-se de aparência estranha e chega a se perguntar se não teria sido um bebê malformado. Sua mãe teve um parto difícil, já lhe contara antes, mas é o nascimento que determina a aparência de uma pessoa? Assim surge uma nova questão: o que é uma pessoa?

Quem é o ser humano? Esse questionamento constitui uma das principais perguntas da filosofia, além de se revelar como uma preocupação de pensadores de outras áreas do conhecimento. Diversos estudiosos já se debruçaram diante dessa indagação e têm concepções diferentes acerca de respostas possíveis.

Cádernas (1994), ao estudar a natureza humana para desenvolver trabalhos na área da saúde, entende que podemos compreender melhor as pessoas, famílias e grupos, na medida em que nos conhecemos a nós mesmos como pessoas, dotadas de qualidades, capacidades, limitações e potencialidades, e ao nos considerarmos como “seres humanos”, com características muito especiais que nos fazem ser diferentes de outros seres da natureza e únicos dentro da espécie humana. A autora retoma historicamente o conceito de ser humano dentro dos enfoques filosófico e psicológico, em diferentes autores.

⁸ Norueguês, professor de filosofia no ensino secundário, em 1986 começou a dedicar-se à literatura infanto-juvenil. Consagrou-se internacionalmente como escritor com o livro “O Mundo de Sofia: romance da história da filosofia”, já vendido para 37 países.

Mondin (1980) tenta responder à pergunta “O homem. Quem é ele?”, no enfoque da antropologia filosófica. Mesmo considerando o ser humano como um mistério para o próprio ser humano, o autor desenvolve um estudo fenomenológico da natureza do ser humano e aborda dimensões que o distinguem de outros seres da natureza. Fenomenologicamente dizendo, o ser humano compreende:

- *homo somaticus* - dimensão corpórea do ser humano;
- *homo vivens* - dimensão da vida, o ser humano diferencia-se dos demais seres pelo tipo de vida que vive e por ser esse um ato consciente;
- *homo sapiens* - dimensão do conhecimento, do saber;
- *homo volens* – dimensão da vontade, o ser humano, porque humano, é um ser dotado de um querer;
- *homo loquens* - dimensão lingüística do homem, um ser falante;
- *homo socialis* - dimensão social e política, o ser humano não apenas vive, ele **convive** num grupo, numa comunidade, numa sociedade;
- *homo culturalis* - a dimensão cultural;
- *homo faber* - dimensão técnica, o operador, o “fazedor”, o criador, o ser humano trabalhador;
- *homo ludens* - a dimensão lúdica;
- *homo religiosus* - a dimensão religiosa, uma manifestação tipicamente humana, presente somente no ser humano.

Essas formas de ver o humano mostram dimensões de uma mesma totalidade, a realidade humana. O ser humano é, ao mesmo tempo, *homo somaticus*, *vivens*, *sapiens*, *volens*, *loquens*, *socialis*, *culturalis*, *faber*, *ludens*, *religiosus*.

Ainda no entendimento de Boff (1994:71), talvez a melhor expressão para o ser humano seja aquela que o define como um “nó de relações, voltado para todas as direções”; um ser-pessoa, aberto a trocas (dar e receber), à participação, à solidariedade, à comunhão. Essa metáfora de um “nó de relações” ressalta um sujeito singular, representado pelo “eu”, integrado em uma comunidade, expressada pelo “nós”.

Essa concepção de ser humano como **ser de relações** nos encaminha para o estudo de uma outra categoria importante para se pensar a qualidade de vida do ser humano, **os espaços na vida humana**.

6.3.2 ESPAÇOS NA VIDA HUMANA

Para o antropólogo DaMatta (1991), as relações sociais se dão em casa e na rua. Em casa: a calma, a tranquilidade, um grupo fechado com fronteiras e limites bem definidos, cujos valores mais marcantes são a honra, a vergonha, o respeito, que dão, diria eu, um certo “espírito de corpo”, idéia de coesão e de conjunto. Um espaço onde o indivíduo tem o seu lugar e é reconhecido enquanto ser. Na rua: o movimento, a surpresa, a tentação, o trabalho, o lazer. Um mundo exterior onde circula o povo, a massa e, portanto, o indivíduo despersonalizado. É o espaço da luta, ou da labuta, da competição, do anonimato. É a selva.

Escreve DaMatta (1991:28-29): “... temos que nos dar conta de que vivemos numa sociedade onde casa e rua são mais que meros espaços geográficos. São modos de ler, explicar e falar do mundo”. E mais: “A rua compensa a casa e a casa equilibra a rua” (p. 30). Casa e rua são dois espaços fundamentais por onde passa a nossa sociabilidade. Compensam-se à medida que aquilo que não é encontrado em um espaço, noutro se dá. São, ambos, complementados pelo espaço do “outro mundo”, onde deuses e espíritos habitam.

Ao estudar o ser humano no espaço da rua, particularizado pelo espaço do trabalho, uma das primeiras reflexões a ser feita é sobre a forma como o ser humano é considerado. Em um mundo dominado pela racionalidade instrumental, o ser humano geralmente é visto como um mero recurso. As expressões *recursos humanos*, *recursos de chão de fábrica*, *mão-de-obra* dão o tom de como o ser humano é, até então, percebido nas organizações burocráticas.

6.3.3 UNIDADE FUNDAMENTAL DO SER HUMANO

Chanlat (1996), ao refletir sobre como o ser humano é compreendido no meio organizacional, vale-se do pensamento de alguns autores para mostrar o quanto tem sido reducionista e parcial a abordagem do ser humano naquele contexto. A par disto, o autor propõe uma antropologia da condição humana

nas organizações, ressaltando que só uma concepção que procura entender o humano na sua totalidade pode dele se aproximar. Sugere que sejam considerados como **unidade fundamental do ser humano**:

1. **um ser genérico e singular** - o ser humano é um **ser genérico** por pertencer à espécie humana. O ser humano é um **ser singular** porque o ser genérico se corporifica como um *ser concreto*, de forma particular em um situação de fato, isso confere ao indivíduo sua especificidade. As organizações precisam levar em conta essa dupla dependência;
2. **um ser ativo e reflexivo** - agir e pensar são traços característicos do ser humano. São os indivíduos, por meio de seus atos, que constroem a realidade social; melhor dizendo, transformam-na, já que estão inter-relacionados num contexto mais amplo (noção de interdependência). Nas atividades cotidianas do contexto organizacional, podem-se observar ao mesmo tempo ação e reflexão do ser humano trabalhador;
3. **um ser de palavra** - a linguagem possibilita ao ser humano fazer parte do mundo do sentido e das significações, o que possibilita compreender condutas, ações e decisões, inclusive no contexto das organizações;
4. **um ser de desejo e de pulsão** - cuja existência é reconhecida ou não pelas relações que o ser humano mantém com o outro. A constituição de todo ser humano, enquanto sujeito, passa pelas relações que ele estabelece com os outros, pelo universo relacional;
5. **um ser simbólico** - o ser humano é um mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos, de alegorias. O ser humano e a sociedade produzem uma representação do mundo; essa representação é que lhe confere significação como indivíduo, sujeito, pessoa. O mundo organizacional, geralmente, não reconhece a imaginação simbólica, até então condenada pelo racionalismo científico;
6. **um ser espaço-temporal** - espaço e tempo são duas dimensões inseparáveis - geistória da ação humana, uma vez que movimento no espaço é também movimento no tempo. Há, porém, que se considerar as diferentes concepções de temporalidade; o tempo para uns não é o mesmo tempo para outros;
7. **objeto e sujeito de sua ciência** - as ciências humanas tomam o ser humano como objeto e sujeito de sua ciência, muito embora essa concepção não tenha sido prevalecente no meio acadêmico, pois muitos pesquisadores tratavam o ser humano como *objeto* de estudo, destituído de subjetividade e de afetividade.⁹

Ao compreender o ser humano como um ser de palavra (Chanlat, 1996), o *homo loquens* para Mondin (1980), cabe ouvir sua expressão sobre o **significado do trabalho**, como parte do espaço da rua, em sua vida cotidiana.

⁹ Poderíamos dizer também que esse entendimento de ser humano como objeto inclui a negação da vontade, do desejo e da pulsão humana.

6.3.4 SIGNIFICADO DO TRABALHO NA VIDA HUMANA

Meu filho estava por volta de seus quatro anos de idade, quando me fez uma pergunta que provavelmente havia tentado em vão responder sozinho, apenas com os dados e a lógica a seu alcance.

– Pai, o que você faz?

– Eu trabalho no Banco do Brasil.

A resposta não o satisfaz.

– O que você faz no Banco do Brasil?

Tentei ser um pouco mais didático e expliquei, da melhor maneira que pude, quais eram minhas funções como caixa executivo:

– Eu atendo pessoas que vão ao Banco buscar dinheiro, pessoas que fizeram compras e deixaram para pagar mais tarde ...

– Você dá dinheiro pra elas? Então você é muito rico!

– O dinheiro não é meu, é delas. Só está guardado no Banco.

Ele começou a impacientar-se com minha dificuldade de entender uma pergunta tão simples:

– Não, pai! Eu quero saber outra coisa. A mãe faz comida, o vô faz casas, o Inésio faz móveis, o Vicenzi faz muros e calçadas, a Laura lava a roupa, o chão e os banheiros... Pai, o que você faz?

O pior é que minhas reiteradas tentativas começaram a soar como desculpas de quem nada tem a dizer. Lá pelas tantas, talvez vencido pelo cansaço, saiu com sua dúvida, desceu a escada rumo ao porão e, como vinha fazendo nos últimos dias, pôs-se a observar o trabalho do Inésio com olhos fascinados, e a acompanhar o incessante ritual de medir, riscar, serrar e pregar, extasiado com o mágico surgimento de prateleiras, armários e escrivaninhas. Alcançava o martelo, tomava conta do lápis, compenetrado de sua importância como ajudante de uma grande obra.

Naquele momento, senti uma certa inveja e admiração por aqueles seres privilegiados cujo trabalho tem um sentido evidente mesmo para uma criança de quatro anos. Que maravilha ser capaz de fazer coisas de que os outros necessitam, ou de que nós mesmos precisamos!

Não que eu ignorasse a utilidade de meus serviços. Também não posso dizer que desejei deixar meu trabalho para abraçar a marcenaria, a culinária, a faxina ou a construção civil. Mas uma questão ficou insistindo dentro de mim por uma resposta clara: Quem de fato precisa de meu trabalho? Como funcionam os elos misteriosos que formam essa complexa teia entre mim e os usuários finais de meus serviços?

Era como se eu tivesse a vaga consciência de um mundo subterrâneo dentro de mim, que exigia, de modo um tanto semelhante ao de meu filho, respostas diretas, simples, incontestáveis; e ao mesmo tempo, em paralelo, um sofisticado mundo de construções sociais que insistiam em se interpor entre meu trabalho e seus resultados finais. Essa tensão de contrários tende a provocar algumas dores, talvez para proteger-nos da ruptura que se traduziria, de um lado, numa regressão ao simplismo ou, de outro, na perda do sentido.

Esse *Interrogatório Difícil* (Catelli, 1997) encaminha-nos para uma reflexão sobre a “representação” do trabalho na vida humana, reconhecido como tópico central em muitas vidas. Mas não podemos perder de vista que o significado do trabalho para cada ser humano tem um sentido singular, inter-relacionado à sua ação e reflexão, a seus desejos e pulsões, a sua geistória.

Há, ainda, que considerar que existem possibilidades de que o trabalho se simbolize como realização humana, que as pessoas se percebam como produtores de uma grande obra, que encontrem sentido em seu pensar-fazer. E mais: que o trabalho signifique prazer, em que pese venha sendo percebido mais como fonte de sofrimento, em sintonia fina com a raiz latina do termo *tripalium*, um instrumento de tortura, como apontado por Aranha (1989) e DaMatta (1991).

Ao discorrer sobre o vazio existencial que tem marcado o século XX, Frankl (1996) diz que a perda de sentido associa-se à falta de consciência sobre algo que dê sentido à vida humana, mas acrescenta que a vida é rica de possibilidades de sentido, sentido esse que deve ser buscado de forma concreta, **no estar no mundo**, o que significa em um sistema aberto, podemos dizer, repleto de interações. A possibilidade de busca por um sentido de existência passa por vários caminhos, e um deles é o trabalho.

Naturalmente o trabalho para Frankl (1996) diz respeito a uma ação concreta coerente com necessidades, motivações, sonhos e desejos do trabalhador. Nesse sentido, Dejours (1992) coloca a importância do conteúdo significativo do trabalho, em relação ao “sujeito” trabalhador e em relação ao “objeto” produzido, seja esse significado de cunho altruísta, social, econômico ou político. Lembra o autor que a tarefa nunca é neutra para o trabalhador e que, muitas vezes, o trabalhador desconhece a importância de sua tarefa na composição do todo da produção e, mais que isto, não reconhece significação humana em seu esforço cotidiano de trabalho.

Esse viés talvez venha da orientação dada por Smith (1983:63), em *A Riqueza das Nações*, editado pela primeira vez em 1776, segundo a qual “... o trabalho é a medida real do valor de troca de todas as mercadorias”.

Considera, portanto, o trabalho como uma mercadoria como qualquer outra, que pode ser comprada e vendida no mercado. No mercado, a mercadoria tem um preço, ditado pelas leis de mercado. O que se discute, atualmente, é que o trabalho não “vale” apenas pelo preço, isto é, pelo salário que remunera a força de trabalho. Existem outras significações associadas.

Marx (1982:177) ocupa-se do estudo das relações capital-trabalho e dos conflitos existentes nessas relações. Destaca a mais-valia como evidência da supremacia do capital sobre o trabalho. Literalmente o capital matava seres humanos, pela exaustão, por acidentes, pela carga horária diária abusiva de até 12, 14, 18 horas, em tempos de guerra, por se constituir um “fazer” desumanizado. Diz ele:

O homem que não dispõe de nenhum tempo livre, cuja vida, afora as interrupções puramente físicas do sono, das refeições etc. está toda ela absorvida pelo seu trabalho para o capitalista, é menos que uma besta de carga. É uma simples máquina, fisicamente destrozada e espiritualmente animalizada, para produzir riqueza alheia.

Muito embora a discussão venha pontuada pela dicotomia capital-trabalho, não se pode esquecer que o capital tem um dono. A partir desse entendimento, a discussão deixa de ser da exploração capital-trabalho; passa a ser a exploração do ser humano pelo próprio ser humano, pura e simplesmente.

As conquistas dos trabalhadores vêm de suas lutas e reivindicações. Primeiro, as lutas estiveram assentadas na busca por melhores condições de trabalho. Mais recentemente, englobam questões como a busca de conteúdo significativo para o trabalho, participação no pensar-fazer o trabalho, respeito à individualidade e diversidade humana, reconhecimento de competências e valorização da contribuição individual para os resultados organizacionais.

Essas reivindicações alinham-se ao entendimento de trabalho enquanto possibilidade de realização do ser humano, uma ação que dê sentido de existência à vida humana.

Embora o significado do trabalho seja muito particular para cada ser humano, é interessante verificar que ele pode significar os dois modos de

existência expressos por Fromm (1987), ter ou ser.

O modo ter de existência pode ser compreendido pelo salário em atendimento a necessidades materiais, “eu tenho um carro”; ou pela simbologia do cargo em atendimento a necessidades psicológicas: “eu tenho poder”, “eu tenho autoridade”. Nessas construções, há o uso apropriado de substantivos ao designar coisas: carro, poder, autoridade.

O modo ser de existência é expressado por verbos, construções que designam atividades, processos, ações. Nesse sentido, o espaço do trabalho pode ser referenciado como o *locus* onde: “Eu me realizo ao fazer pipas”. “Sou feliz ao compartilhar minhas experiências com colegas de trabalho”. “Sinto-me uma pessoa melhor ao verificar a contribuição dada pelo meu trabalho à sociedade”. Essas são algumas representações que dizem respeito à qualidade de vida do ser humano.

6.3.5 QUALIDADE DE VIDA DO SER HUMANO

“Qualidade de Vida? É me sentir como gente, às vezes me sinto como bicho”. Assim se expressou Luiza Greca¹⁰ ao ser questionada: “o que significa qualidade de vida para você?”, como parte do processo de validação de questões que constituiriam um instrumento de pesquisa para desenvolvimento da produção da agenda-98 do Programa de Profissionalização – o diferencial da competitividade, do Banco do Brasil. Esse trabalho buscava a compreensão dos funcionários sobre o tema “qualidade de vida”.

Crema (1997) recorre ao significado da palavra qualidade como propriedade, atributo ou condição, fatores que possibilitam fazer distinções e determinar a natureza de coisas, pessoas e eventos.

Patrício, Andrade e Silva (1997) fazem referência ao significado de “qualidade de vida” no sentido de propriedade, maneira de ser, características do fenômeno da vida e, ainda, como se movimenta o processo de tessitura da

¹⁰ Em comunicação pessoal, 1997.

vida. Para as autoras, a qualidade de vida centra-se no processo de satisfação de necessidades do ser humano de ter, de fazer, de estar e de ser.

Para Capra (1993a:208), qualidade de vida associa-se à “satisfação de necessidades materiais, um sentimento de bem-estar e a confiança no futuro”. Pegado (1998) define qualidade de vida como “uma variável resultante do desenvolvimento pessoal e coletivo, dependente de múltiplos fatores, que determinam nossa capacidade de produzir resultados, ser feliz e saudável”. Essas duas leituras englobam a necessidade de ter, de estar, de fazer e de ser, na expressão de Patrício, Andrade e Silva (1997).

Tais concepções remetem para a perspectiva da subjetividade humana. Surge o entendimento de que qualidade de vida é algo muito particular de cada ser humano – um conceito subjetivo por natureza, assentado em sua vida cotidiana que se apresenta, para Berger e Luckmann (1983:35), “como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente”. Correlaciona-se a um estilo de vida saudável, que difere de pessoa para pessoa, na dimensão espaço-tempo.

Vale registrar que todas as pessoas têm qualidade de vida, só que ela se manifesta de uma forma singular; para Luiza Greca, no modo ser, de **sentir-se gente**. Respeitar essa singularidade é passo fundamental para construir programas empresarias que busquem a qualidade de vida do ser humano.

Capítulo 7

Uma Possibilidade Teórico-Prática para Desenvolvimento de um Programa Empresarial de Qualidade de Vida do Ser Humano

A maior parte das estratégias bem sucedidas são visões e não planos. A visão reflete uma perspectiva crítica holística e idéias criativas sobre a empresa e suas direções. Exige imaginação e inventividade.
James Martin

Este exercício acadêmico teve a intenção de buscar no campo e na literatura respostas para as perguntas de pesquisa. Os dados descritos anteriormente visavam propiciar ao leitor informações que lhe possibilitassem fazer suas próprias sínteses.

Entretanto, em atendimento ao objetivo específico de “analisar as propostas teórico-práticas dos dados da literatura e do campo e elaborar um marco referencial que fundamente o desenvolvimento de um programa empresarial com foco na qualidade de vida do ser humano”, foi elaborado o presente capítulo 7.

Consciente de que respostas às perguntas de pesquisa não passam de aproximações com a realidade percebida, ressalto que elas decorrem de um esforço singular para inter-relacionar os dados estudados. Trata-se, pois, de uma possibilidade em meio a tantas e tantas outras, um ensaio, uma expressão tateante e inacabada, permeada pelo fenômeno humano da subjetividade.

7.1 UNIDADE DE PRINCÍPIOS - LIBERDADE DE AÇÃO - FAZER-PARTICIPANTE: AMARRANDO FIOS E FAZENDO SÍNTESES

Como vimos, em que pese o sucesso do modelo burocrático para a produção em massa, a percepção atual da complexidade das relações

existentes no contexto organizacional encaminha para a necessidade de flexibilização do modelo ainda em vigor. Algumas iniciativas empresariais evidenciam a possibilidade objetiva de se tornar o espaço de produção menos alienante, um local onde a expressão humana caiba mais.

Essas iniciativas englobam o desafio de impulsionar o enriquecimento do humano, entendendo-se o ser humano como uma totalidade e como um ser em múltiplos relacionamentos, um ser holístico-ecológico. Consubstancia-se, pois, um movimento para a construção do novo. Ferguson (1995) diria uma conspiração, na acepção de "respirar junto". Essa conspiração envolve uma compreensão mais ampla da realidade: ver o mundo, compreendê-lo dentro de uma nova ordem e adotar uma atitude positiva para a mudança.

Assim, frente a essa percepção de realidade, uma primeira decisão precisa ser adotada: a decisão de elaborar um programa empresarial que busque a qualidade de vida do ser humano, no caso, o ser humano trabalhador. Com efeito, uma das marcas deste final de século é o desejo pela reorientação da qualidade de vida.

A decisão de elaborar um programa de qualidade de vida requer ações empresariais orientadas também pela percepção da realidade do ponto de vista do trabalhador, o que pode divergir daquela do empresariado. Essa situação exige diálogo, motivação para mudanças, disposição para trabalhar as diferenças e, sobretudo, compromisso ético com os trabalhadores e a sociedade.

Um primeiro passo importante é **conceber o programa, gerá-lo**. Compreende o pensar-fazer o programa, consciente de que se trata de um processo de mudança organizacional e, como coloca Schon (1971), vivemos na ilusão de um estado estável e, por isto mesmo, resistimos a processos de mudança. Algumas questões são orientadoras neste processo de mudança, tais como: o quê fazer?, por quê fazer? para quê fazer?, como fazer?, quem vai fazer?, quando será feito?, onde será feito, quanto custará fazer?

Respostas à pergunta "o quê fazer?" direcionam para o conteúdo a ser desenvolvido; alinham-se a objetivos definidos; ao responder "por quê fazer?" reconhecem-se justificativas, relacionadas ao contexto interno e externo à

organização e “para quê fazer” remete para o senso de finalidade do programa, uma questão teleológica. Essas são perguntas substantivas. As demais perguntas (como, quem, quando, onde, quanto) são instrumentais. Dizem respeito aos meios necessários para desenvolvimento do programa.

A busca de respostas para questões substantivas e instrumentais passa pela necessidade de **construir uma fundamentação** que dê suporte ao desenvolvimento da iniciativa empresarial sobre temas principais ligados à qualidade de vida do ser humano. Essa fundamentação pode ser buscada tanto na literatura, quanto na experiência empresarial. Considero rico integrar essas duas possibilidades que articulam um olhar para fora e um olhar para dentro do contexto organizacional em questão

Figura 11 – Amarrando fios e fazendo sínteses



Ao retomar a compreensão das organizações como coletividades (Hall, 1984), às quais as pessoas pertencem, não podemos nos esquecer de que coletividades têm cultura e fazem a sua história.

A partir dos estudos de David Bohm, citados por Weber (1988), poderia dizer que há uma ordem implícita e uma ordem explícita nos sistemas organizacionais. Significa reconhecer as organizações, por um lado, como realidades construídas a partir de valores, crenças, idéias, rituais, códigos (escritos ou não), simbolismos, organogramas invisíveis, relações informais, enfim, de um mundo mágico, rico em significados e, por outro lado, complementarmente, como uma estrutura formal, tamanho, tecnologia, processos e pessoas envolvidas na produção de bens ou de serviços.

Pensar um programa de qualidade de vida é preciso, em primeiro lugar, mergulhar na **cultura organizacional**¹, considerar aspectos que estão implicados implícita e explicitamente na teia de relações existentes, que envolve funcionários, fornecedores, clientes, comunidade, sociedade.

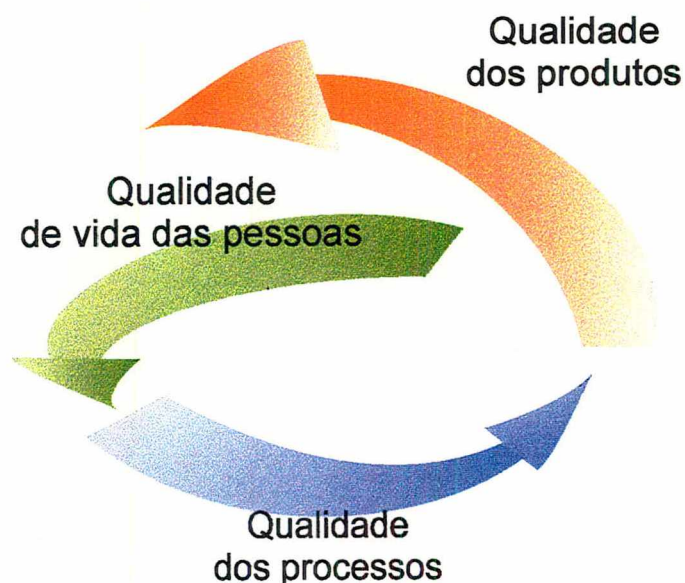
Outro ponto é situar o programa dentro da **trajetória histórica** da organização. Retomar *flashes* históricos e colocar a iniciativa como parte do processo de mudança pelo qual a empresa passa, isto é, como parte do movimento para construção de uma nova realidade. Nesse sentido, o desenvolvimento de um programa empresarial de qualidade de vida do ser humano marca, indubitavelmente, a história das organizações.

Há tempos, as corporações estão interessadas na qualidade dos produtos. Investiram e investem muito na qualidade dos processos produtivos para a garantia da qualidade de bens e serviços, seus produtos.

O momento atual é voltar-se para antes do produto e ocupar-se da qualidade de vida das pessoas que operam os processos e fazem os produtos. A Figura 12, a seguir, mostra um movimento espiralado que simboliza essa perspectiva. Qualidade de vida das pessoas. Qualidade dos processos. Qualidade dos produtos.

¹ Uma das imagens da organização trabalhadas por Morgan (1996:116) é a das organizações como culturas. Segundo autor, o uso do termo cultura vem da agricultura, "para chamar a atenção sobre aspectos muito específicos do desenvolvimento social".

Figura 12 – A espiral da qualidade



A qualidade de bens e serviços passa pela qualidade dos processos produtivos e, necessariamente, pela qualidade de vida das pessoas que fazem os bens e serviços. Essa é uma oportunidade para se reconhecer o valor do ser humano como protagonista da história das organizações.

A **tipologia da organização** também constitui elemento que deve estar presente ao se conceber um programa de qualidade de vida. Por exemplo, foi a partir da articulação da concepção de Katz e Khan (1987) e Etzioni (citado por Hall, 1984 e Ramos, 1989) que veio a compreensão de organizações como totalidade, dentro de outra totalidade, a sociedade, mas que engloba em si outras totalidades, entre as quais o ser humano, já referenciado anteriormente neste trabalho.

Outro aspecto a considerar é a **estratégia organizacional**. Novelli (1996:29) destaca a importância do tema estratégia empresarial, “enquanto função orientadora do crescimento das empresas num determinado ambiente”. Ressalta, ainda, que a dinâmica das estratégias nas empresas passou por quatro fases: 1) planos de longo prazo; 2) planejamento estratégico; 3) administração estratégica; 4) pensamento estratégico e intenção estratégica.

Intenção estratégica é a terminologia adotada por Hamel e Prahalad (1995) para se referir ao sonho animador de um futuro amplamente

compartilhado pelos funcionários, uma visão sedutora de um amanhã, de um destino comum. Compreende uma noção de direção: *onde queremos chegar?*, uma noção de descoberta: *como explorar o desconhecido?* e uma noção de destino: *que legado estamos deixando?*

Assim, convém verificar até que ponto a estratégia corporativa sustenta ações que tenham como foco a busca pela qualidade de vida do ser humano, se ela engloba uma noção de direção, descoberta e destino que valoriza **ser humano**. Caso contrário, haverá uma dicotomia insustentável em se falar em qualidade de vida e os trabalhadores perceberão isso com muita clareza.

Mas é interessante ficar claro que trabalhar com qualidade de vida não significa descompromisso com resultados (Pegado, 1997). Curiosamente, empresas têm percebido que qualidade de vida significa melhorar resultados organizacionais, na medida em que entendem que um trabalhador saudável e feliz produz mais (Bernardi, 1994). Muitas organizações centram seus programas na direção de reduzir despesas com afastamentos relacionados a doenças, um resultado esperado, convenhamos, pequeno demais, destituído de um propósito mais digno.

Nesse contexto, **clareza de propósitos** é pré-requisito essencial para a elaboração do programa, *endomarketing* e busca do engajamento dos trabalhadores. Este último aspecto pode ser alcançado se os trabalhadores vislumbrarem a possibilidade de concretização de seus objetivos pessoais em harmonia com a intenção estratégica da empresa.

Além dessas questões relacionadas ao estudo de sistemas organizacionais no que diz respeito a estratégia, tipologia, história e cultura, que **situam o programa dentro do contexto organizacional**, é possível ir além e buscar novas bases para sustentação de um programa empresarial de qualidade de vida. Cabe, então, pesquisar que concepção de **ser humano** e de **qualidade de vida** orientam as ações práticas do programa a ser gerado.

Quem é o ser humano? Pensar um programa empresarial de qualidade de vida requer responder, em primeira mão, a essa pergunta. Como as organizações percebem os seres humanos, os trabalhadores que estão entrelaçados em seus sistemas organizacionais? Dependendo de como é

percebido o ser humano, o programa de qualidade de vida é estruturado em sintonia com essa concepção.²

Da realidade estudada, podemos destacar o ser humano como um ser holístico, integral, único e singular. Dignidade, liberdade, responsabilidade, espiritualidade são algumas de suas características. Um ser ecológico, situado em vários contextos: da família, do trabalho, da comunidade ou, como coloca Da Matta (1991), da casa, da rua e do outro mundo, em constante relação consigo mesmo, com os outros seres da terra, com o divino, com o sagrado.

O trabalho apareceu como uma das dimensões da vida humana associada, parte do espaço da rua, enfatizado muitas vezes que o ser humano trabalhador necessita rever seu posicionamento diante da centralidade do trabalho em sua vida, afinal “a vida é 24 horas; o trabalho é oito horas”. A despeito de toda a carga de sofrimento que muitos sistemas de produção ainda carregam, um aspecto citado foi que trabalho e satisfação podem andar juntos e, na concepção de Frankl (1996), o trabalho é uma atividade que dá sentido de existência à vida humana.

Nesse aspecto, cabe uma releitura das relações entre capital e trabalho. Uma nova postura dos sindicatos nas mesas de negociação é requerida, no momento em que o tema qualidade de vida passa a compor a pauta de negociação entre trabalhadores e proprietários do capital e a constituir diferencial mercadológico na gestão de pessoal das empresas.

Ao retomar o conceito de qualidade de vida como propriedade, atributo, condição, maneira de ser, características do fenômeno da vida (Crema, 1997; Patrício, Andrade e Silva, 1997), compreende-se que *qualidade de vida* se faz, se constrói, na ação cotidiana. E o processo de construção deve envolver princípios que respeitem a natureza do ser humano, pois, afinal, trata-se de qualidade de vida do ser humano.

Duas perspectivas se relacionam e se complementam: a qualidade de vida pessoal e a qualidade de vida coletiva (na casa, na rua, no outro mundo).

² Mondin (1980) discorre sobre as dimensões do ser humano no enfoque da antropologia filosófica. Chanlat (1996) propõe uma unidade fundamental do ser humano a ser considerada no contexto das organizações (ver capítulo 6).

Na qualidade de vida **pessoal**, aspectos da vida humana que dizem respeito ao indivíduo, ele com ele mesmo. Na qualidade de vida **coletiva**, aspectos da relação do ser com outros seres pois, como vimos, o ser humano é um ser de convivência e, como tal, de interdependência.

Destaca-se, aqui, a singularidade humana. O que pode ser percebido como válido para uma determinada pessoa, pode não ser para outra; da mesma forma, o que pode ser concebido como válido para uma determinada coletividade, pode não ser para outra.

Há, naturalmente, conceitos universais de bem e de mal. Valores universais, tais como: justiça, honestidade, liberdade, responsabilidade, respeito, compaixão, quando presentes nas relações humanas, influenciam positivamente a qualidade de vida do ser humano; de outro lado, quando ausentes comprometem negativamente. Trazendo para o ambiente do trabalho, estrutura ineficiente, tecnologia inoperante, carga horária extensa, ambiente de trabalho competitivo, falta de decisão e de liberdade, estresse físico e mental, pressão, medo, desconfiança, inveja denotam a ocultação de alguns valores universais e marcam nocivamente a qualidade de vida do trabalhador.

De todo modo, as corporações são organismos co-responsáveis pela qualidade de vida do ser humano, seja não produzindo agravos na saúde do trabalhador (o que, aliás, prescreve a lei trabalhista), pois boa parte da vida do ser humano é no ambiente do trabalho, seja como mediadoras do processo de educação permanente para a qualidade de vida **pessoal e coletiva**, com repercussões na excelência empresarial. No fundo, qualidade de vida é **responsabilidade de todos** e está situada em um contexto histórico, social, cultural, econômico e político.

Como se está tratando de “programa empresarial”, o meio organizacional é o *locus* para desencadear as ações. Desencadear ações não significa restringi-las ao contexto da organização pois, assim, seria reduzir a vida humana à vida no trabalho. **O programa é empresarial; a qualidade de vida é do ser humano.**

A discussão até este momento teve como propósito mostrar que se faz necessário pontuar alguns fundamentos que dêem uma concepção de unidade

ao desenvolvimento de um programa de qualidade de vida, cujo **pano de fundo** é constituído por uma **unidade de princípios** que dá sentido de “ordem” (na noção de totalidade, unidade) à iniciativa empresarial.

Figura 13 - Pressupostos de programas empresariais de qualidade de vida



Programas Empresariais de Qualidade de Vida

As chamadas acima, extraídas da pesquisa de campo, são consideradas como pressupostos utilizados pelas empresas para o desenvolvimento de seus programas de qualidade de vida.³ Esses pressupostos constituem o que denomino como *unidade de princípios* que orientam as práticas empresariais relatadas.

Extrapolando as experiências estudadas nos dados de campo, compreendo que o **fio condutor** para elaboração de um programa de qualidade de vida do ser humano deva ser a **liberdade de ação**. Isso implica respeitar a natureza humana, considerá-la em sua inteireza, em sua subjetividade, em sua diversidade. Significa valorizar o que há de genérico na natureza humana e o que há de singular.

E como ressalta Marcuse (1979), os fins devem ser operantes nos meios para atingi-los. Alinhando-se com essa discussão está a **opção metodológica** de um **fazer-participante**. Um valor que a cada dia se faz mais presente no meio organizacional é o da participação. Um programa empresarial de qualidade de vida do ser humano não pode está dissociado dessa realidade.

³ ver capítulos 3, 4 e 5.

Wheatley (1996:79) vale-se do saber quântico da natureza participativa do universo para justificar o motivo pelo qual ela entende a participação como uma estratégia empresarial. Para a autora, “A realidade emerge do nosso processo de observação, de decisões que nós, os observadores, tomamos com respeito ao que vemos; ela não existe independentemente dessas atividades”. A partir desse entendimento de que realidade é realidade percebida, fruto do relacionamento observador-fenômeno observado, não se pode esperar que os trabalhadores percebam como real algo com o qual eles não tenham oportunidade de construir, de interagir pessoalmente, de vivenciar.

Assim, atividades práticas que propiciem maior sociabilidade, solidariedade, cooperação, espírito comunitário, aprendizado constante têm lugar de destaque em um mundo cada vez mais quântico, interconectado, rico em relacionamentos.

Sintetizando, um programa empresarial de qualidade de vida do ser humano integra:

- uma iniciativa situada no contexto da organização e que articula uma visão interna com uma visão externa à empresa;
- o entrelaçamento de projetos de vida das pessoas e intenção estratégica das empresas, evidenciando a interconexão e a complementaridade entre os sistemas existentes, um processo que visualiza um futuro compartilhado;
- duas perspectivas de abordagem: qualidade de vida pessoal e qualidade de vida coletiva, considerando-se os espaços da casa, da rua, do outro mundo;
- o entendimento de que pessoas e empresas são co-responsáveis pela melhoria na qualidade de vida;
- pano de fundo: unidade de princípios; fio condutor: liberdade de ação; opção metodológica: fazer-participante.

7.2 IMPLICAÇÕES METODOLÓGICAS DA CONCEPÇÃO TEÓRICA ADOTADA

O item anterior trouxe alguns fundamentos para a concepção de um programa empresarial que tenha como foco a busca pela qualidade de vida do ser humano. São fundamentos que, acredito, fazem parte de um discurso articulado coerente com os referenciais da época atual, pois pensar um programa de qualidade de vida dentro do ideário de concepções tayloristas, fordistas ou meramente burocráticas seria um despropósito.

Hoje a teoria administrativa valoriza a **participação** do trabalhador, procura romper com a dicotomia pensamento-ação própria de ambientes burocráticos, característica da produção em massa.

Diferentemente do esperado do humano no espaço burocrático, atualmente as organizações requerem dos trabalhadores: empreendedorismo, habilidade para enfrentar desafios, criatividade, inovação, habilidade para lidar com incertezas, trabalho em equipe, atitude de aprendizagem, realizações direcionadas para resultados organizacionais.

Associada a essas competências, está a consciência crítica do trabalhador de nossa época, traço que o diferencia daqueles seguidores de normas e prescrições. O trabalhador consciente criticamente está a exigir das organizações respeito a sua individualidade, reconhecimento, valorização de seu trabalho.

Iniciativas de programas de qualidade de vida precisam considerar essa realidade de mudança tanto na perspectiva das organizações, como também das pessoas envolvidas.

A opção metodológica de um fazer-participante pode passar pela constituição de uma equipe interdisciplinar para planejar o desenvolvimento do programa. Incorporando o referencial de Hamel e Prahalad (1995) sobre competências essenciais (*core competences*⁴), cabe registrar ser fundamental identificar as competências necessárias ao desenvolvimento do programa.

Planejamento requer **estudo da realidade**. Para tanto, é necessário sintonizar-se com a realidade percebida, obtendo a opinião dos trabalhadores a respeito do tema. Um exemplo, partindo-se do pressuposto de que qualidade de vida é um conceito subjetivo, é interessante pesquisar juntos aos trabalhadores sua percepção sobre o que é qualidade de vida. As respostas encaminhariam para a formulação de um conceito, ou conceitos, para aquela coletividade. Também seria conveniente entender, na visão do trabalhador, como a empresa poderia colaborar para a melhoria da qualidade de vida.

⁴ Muito embora o conceito seja utilizado por Hamel e Prahalad no âmbito de negócios, não se pode esquecer que originalmente competências são desenvolvidas por pessoas, que as aplicam em sistemas organizacionais, dentro de processos produtivos.

Dessa discussão, emergem duas perguntas:

1. que é qualidade de vida?;
2. como a empresa pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida do ser humano?

Ao levantar dados da realidade, cabe o cuidado ético de realmente dar retorno às pessoas sobre o andamento da pesquisa e os desdobramentos pertinentes. É importante que as pessoas percebam que suas respostas subsidiarão ações concretas.

Em síntese, o delineamento macro de um programa engloba:

- atividades de planejamento do programa;
- uma experiência-piloto (para validação e ajustes no planejamento inicial);
- ações para lançamento do programa.

As experiências relatadas nos capítulos 3, 4 e 5 trazem, em riqueza de detalhes, dados de campo das realidades estudadas. Além dos pressupostos de cada um dos programas, descrevem informações sobre identidade (nome, marca, logo, *slogan*), detalhamento (linhas de atuação, público envolvido), bastidores (apoio da alta direção, articulação interna, parcerias externas, comunicação, custos), avaliação e perspectivas. Essas informações podem auxiliar no planejamento do programa, que incorpora um plano de expansão e um sistema de acompanhamento e de avaliação das ações.

Sem querer parecer prescritivas, linhas gerais de ações práticas estarão a seguir registradas, a título de sugestão para o desenvolvimento de um programa empresarial que busque a qualidade de vida do ser humano:

- forme uma equipe interdisciplinar para planejamento das ações;
- associe-se a *stakeholders*⁵ para constituição de parcerias;
- articule-se com formadores de opinião: lideranças, representantes sindicais, cipeiros, entre outros, com o objetivo de ganhar aliados, simpatizantes; no dizer de Ferguson (1995), os conspiradores;
- comprometa o segmento da gerência, com realce ao papel pedagógico na ação gerencial;
- articule-se com outros programas da empresa, por exemplo, qualidade total, educação e treinamento, ergonomia, segurança e higiene do trabalho;

⁵ Conceito proposto por Freeman (1983) com o significado de “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos” (Borenstein, 1996:44).

- forme multiplicadores internos para atuar na linha frente;
- defina conteúdos de acordo com objetivos propostos e a realidade estudada. Alguns conteúdos sugeridos a partir da leitura dos dados de campo: saúde, educação, lazer e cultura, meio ambiente, habitação, segurança, transporte, trabalho (clima organizacional, condições no trabalho, organização do trabalho, processo decisório, hierarquia, comunicação etc.);⁶
- constitua grupos de afinidades para desenvolvimento de ações específicas, em conformidade com o fio condutor da liberdade de ação e a opção metodológica do fazer-participante;
- tenha como direção abranger: funcionários, familiares, comunidade, sociedade.

É importante identificar o momento estratégico para **lançamento** do programa. Significa estar atento ao momento vivenciado pela empresa, não se esquecendo de que existe sempre um antes, uma energia, uma conspiração, um movimento para a mudança organizacional. É reconhecer o que colocam os filósofos da natureza (Gaarder, 1995): *do nada não vem nada*.

Entendo, ainda, que não importa em que local do organograma é situado o programa, desde que haja o entendimento de que trabalhar com qualidade de vida é uma ação que integra vários saberes, indo além dos tradicionais domínios disciplinares, cargos, funções, organogramas. Trabalhar com qualidade de vida requer **ser humano que pensa em ser humano!**

Mas, por onde começar? O entendimento de que o todo é todo interligado nos remete ao princípio da física quântica da interconectividade. Esse princípio nos leva à concepção de um universo relacional, um mundo de processos, em que nada é independente. Comece, pois, de qualquer ponto. Tudo se liga a tudo.

O desenvolvimento de um programa empresarial que busca a qualidade de ser humano coloca uma condição básica: **acreditar**. Acreditar no ser humano. Acreditar na possibilidade de se tecer a melhoria da qualidade de vida do ser humano. Esse foi o posicionamento de alguns dos sujeitos desta pesquisa. Um deles fez silêncio, pensou um pouco, impostou a voz e proferiu o seguinte discurso:

⁶ Cabe notar que, ao trabalhar com temas como educação, segurança, saúde, trabalho, habitação, o empresariado estaria desenvolvendo uma função social e auxiliando o Estado no cumprimento de sua missão.

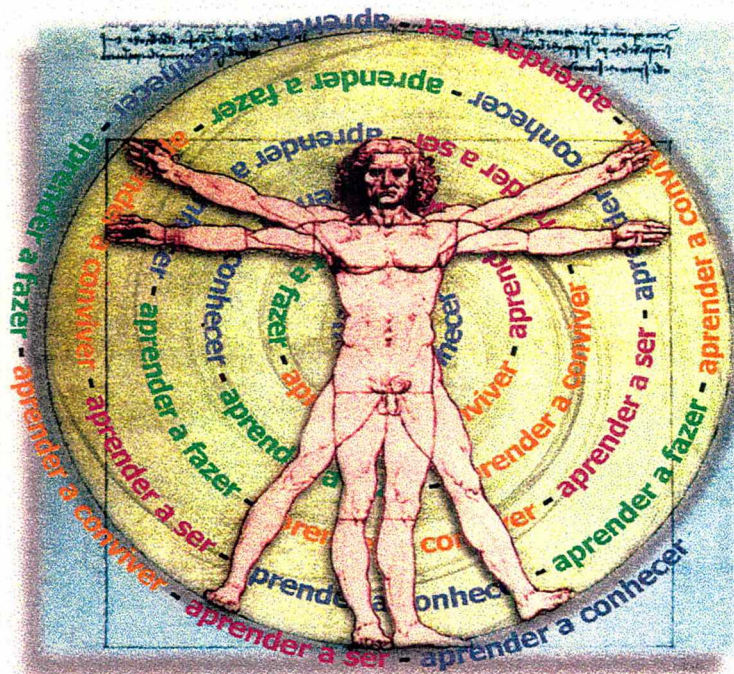
- Acreditar nesta fonte inesgotável que é o ser humano. Que está pronto. Que ele só precisa perceber isso. É de dentro para fora.

7.3 A EDUCAÇÃO COMO FUNDAMENTO DE PROGRAMAS EMPRESARIAIS DE QUALIDADE DE VIDA

Programas de qualidade de vida precisam trazer a educação como propulsora das mudanças pessoais e coletivas. Delors (1998) coordenou a elaboração de um relatório para a UNESCO, no qual destaca a importância da educação como instrumentalizadora de mapas e bússolas para a nossa convivência neste mundo cada vez mais complexo, dinâmico e marcado por incertezas.

Pontua quatro pilares da educação para o próximo século: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser.

Figura 14 – Os quatro pilares da educação para o século XXI



Aprender a conhecer – por meio da educação, o ser humano adquire e desenvolve instrumentos, conceitos e referências que lhe possibilitem a compreensão da realidade assentada em novos saberes, na consciência crítica, no discernimento e na curiosidade intelectual. Diante das demandas de nossa época, os processos educativos passam por duas linhas fundamentais:

especialização e cultura geral. Partindo-se do entendimento de que o aprendizado é um processo inacabado, o pressuposto básico para se aprender a conhecer é aprender a aprender. Isso engloba: aprender a desaprender e aprender a reaprender.

Aprender a fazer – as ações da educação migram do foco da “qualificação” para o do “desenvolvimento de competências”. Têm como fundamento levar os seres humanos a agirem em um mundo cada vez mais complexo e dinâmico, no qual algumas qualidades emergem, tais como, capacidade de comunicação, habilidade para trabalhar com os outros, para gerir e resolver conflitos, capacidade para estabelecer relações estáveis e eficazes. Podemos dizer que atrás dessas qualidades emergentes está a percepção de uma realidade permeada por atividades humanas cada vez mais interdependentes.

Aprender a conviver – aqui se situa o maior desafio para a educação, pois historicamente tem-se valorizado o indivíduo, em detrimento do coletivo. Ações dentro do princípio de educar para conviver situam-se em duas vias: a de *conhecer o outro* e *trabalhar objetivos comuns*, uma visão compartilhada, no dizer de Senge (1990).

A descoberta do outro seria propiciada por meio do cumprimento da missão da educação de transmitir conhecimentos, levando-se em consideração a riqueza da diversidade humana, das semelhanças existentes e da interdependência entre todos os seres.

Trabalhar objetivos comuns poderia ser atingido reservando-se tempo e espaço para projetos de cooperação, atividades desportivas, culturais e sociais. Ao priorizar ações mais cooperativas e participativas, estar-se-ia desenvolvendo a percepção da interdependência entre os seres humanos, com o propósito de superar a “fantasia da separatividade”, apontada por Weil (1991).

Ao retomar a dimensão *homo socialis* expressa por Mondin (1980), segundo a qual o ser humano não vive, convive, dizemos que, pela convivência, se evidencia a interdependência existente entre nós seres

humanos. Nesse sentido, a prática do diálogo é fundamental para um conviver saudável.

Aprender a ser – trata-se de uma via essencial que integra as três aprendizagens anteriormente citadas. Destacam-se ações de educação que valorizem e estimulem liberdade de pensamento, capacidade de discernimento, expressão de sentimentos e da imaginação. Esperam-se que essas ações contribuam para o desenvolvimento total do ser humano.

Como requisitos para se transitar no século XXI, criatividade e inovação são destacadas como competências fundamentais. Os suportes para elas assentam-se na diversidade de personalidades, na valorização das diferenças, na autonomia, na iniciativa e, até mesmo, no gosto pela provocação.

Embora apresentados separadamente, esses quatro pilares para a educação: *aprender a conhecer*, *aprender a fazer*, *aprender a conviver* e *aprender a ser* formam um todo inter-relacionado, cujo denominador comum situa-se no *aprender*, evidenciando-se aqui o ser humano como um ser inacabado em contínuo processo de desenvolvimento, um participante ativo de ações de uma educação para toda a vida. E, conforme Brandão (1981), uma educação que parte da vida real e do ser humano tal qual ele é. Essa é a educação que precisa estar presente nos programas empresariais que busquem a qualidade de vida do ser humano.

Capítulo 8

Considerações Finais

Ninguém comete erro maior do que não fazer nada porque só pode fazer pouco.
Edmund Burke

Ao chegar ao término deste trabalho acadêmico, as considerações finais sobre o estudo vêm pontuadas pelo sentimento de que a realidade é complexa demais. Ao considerar a complexidade da realidade estudada, fica a compreensão de que abordar o tema qualidade de vida do ser humano sob um determinado prisma, por uma leitura particular, seria restritivo. Por isso, busquei articular conhecimento de várias ciências – filosofia, antropologia, sociologia, educação, psicologia, economia, física, administração.

Com o desenrolar da trajetória de pesquisa, dei-me conta do significado da ida a campo: é confrontar-se com uma realidade que coloca você diante de novas perspectivas, a perspectiva da vida, de ser e estar sendo na vida, no mundo: necessidades, anseios, desejos, sonhos. E, aí, possibilidades são caminhos que você passa a perceber em um horizonte menos restrito.

Aqui registro a minha insensatez de ter incluído como campo da pesquisa cinco empresas. Essa decisão teve repercussões significativas nos resultados do estudo. Se por um lado, o acesso às fontes me trouxe um rico e diverso universo de informações, por outro, requereu muita dedicação no tratamento dos dados. E isso demandou muito tempo.

Na abordagem da realidade empírica, como limite da pesquisa, aponto o fato de não ter ouvido diretamente os trabalhadores. Muito embora não tenha sido objetivo desta pesquisa obter a compreensão deles sobre o tema, no decorrer do estudo senti a curiosidade de cruzar informações das empresas com a percepção dos trabalhadores, como forma de compreender até que

ponto aquelas iniciativas estariam sendo efetivas, se estariam repercutindo positivamente na melhoria da qualidade de vida das pessoas envolvidas.

Para superar essas limitações, entendo que futuros trabalhos acadêmicos devam incluir a percepção dos trabalhadores sobre os programas empresariais de qualidade de vida do ser humano, dentro da perspectiva de enriquecer a compreensão da realidade em estudo.

Uma outra possibilidade de pesquisa é problematizar o processo de educação permanente como fundamento para programas empresariais de qualidade de vida do ser humano. A concepção teórica de Delors (1998) e a pesquisa-ação seriam os balizadores da orientação teórico-metodológica de um futuro estudo acadêmico.

Como significado do trabalho para a pesquisadora, ficou o entendimento de que a busca pelo saber é uma viagem sem limites, sem fim, que nunca se esgota. E, ainda, a compreensão de que todo conhecimento humano assenta-se na vida e destina-se a favorecer a vida. Permanece a consciência de que estou no início de uma busca incessante e permanente, que apenas começou.

Referências Bibliográficas

- ALVES, Rubem. **Filosofia da Ciência: introdução ao jogo e suas regras**. São Paulo : Ars Poetica, 1996.
- ARANHA, Ma. Lúcia de A. **Filosofia da educação**. São Paulo : Moderna, 1989.
- AZNAR, Guy. **Vers une economie plurielle: un travail, une activité, un revenu pour tous**. Paris : Syros. 1997.
- BECHARA, Ma. Lúcia. **Estratégias de implementação de programas de qualidade de vida**. São Paulo : 1997. Notas do Simpósio Internacional Qualidade de Vida: fator de excelência pessoal e organizacional.
- BERGER, Peter I.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 5 ed. Petrópolis : Vozes, 1983.
- BERNHOEFT, Maria E. **Comprometimento da alta direção – Banco de Boston**. São Paulo ; 1997. Notas do Simpósio Internacional Qualidade de Vida: fator de excelência pessoal e organizacional.
- BOFF, Leonardo. **Nova era: a civilização planetária**. 2 ed. São Paulo : Ática, 1994.
- _____. **Ecologia: grito da terra, grito dos pobres**. 2 ed. São Paulo : Ática, 1996.
- _____. **Novos paradigmas nos negócios e a dimensão espiritual no gerenciamento**. São Paulo : 1997. Notas de conferência proferida no Seminário Organizações Humanizadas e Competitivas: o despertar espiritual no trabalho.
- BOGDAN, Robert e BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto : Porto Editora, 1994.
- BOM SUCESSO, Edina de P. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro : Qualitymark/Dunya Ed., 1997.
- BOXWELL, Robert J. Jr. **Vantagem competitiva através do benchmarking**. São Paulo : Makron Books, 1996.
- BRANDÃO, Carlos R. **O que é educação**. 15 ed. São Paulo : Brasiliense, 1981.
- BORENSTEIN, Carlos R. **A dinâmica do sistema de poder nas organizações do setor elétrico brasileiro: o caso da Eletrosul**. Tese. Florianópolis : UFSC, 1996.
- BUARQUE, Cristovam. A submissão dos desenvolvimentistas. *In*: _____. **A desordem do progresso**. 3 ed. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1991. p. 45-60.
- BURIGO, Carla C.D. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis. Insular, 1997.

- CÁDERNAS, Irene E. **Natureza do ser humano**. Séries temáticas, Faculdade de Enfermagem, Cidade Universitária, Universidade Nacional da Colômbia, Santafé de Bogotá, D.C 1994.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. 15 ed. São Paulo : Cultrix, 1993a.
- _____. **Sabedoria incomum: conversas com pessoas notáveis**. 5 ed. São Paulo : Cultrix, 1993b.
- _____. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo : Cultrix, 1997.
- CATELLI, Mário B. **Interrogatório difícil**. Brasília. 1997. Mimeo.
- CHANLAT, Jean François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. *In* _____. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3 ed. São Paulo : Atlas, 1996.v. 1. p. 21-45.
- CHARDIN, Teilhard. **O fenômeno humano**. 14. ed. São Paulo : Cultrix, 1995.
- CORTELA, Mário S. **A audácia da reinvenção do humano**. São Paulo : 1997. Notas de conferência proferida no Seminário Organizações Humanizadas e Competitivas: o redespertar espiritual no trabalho.
- CREMA, Roberto. Além das disciplinas: reflexões sobre transdisciplinaridade geral. *In*: WEIL, Pierre, D'AMBROSIO, Ubiratan, CREMA, Roberto. **Rumo à nova transdisciplinaridade**. São Paulo : Editora Summus, 1993. p.125-172.
- _____. Qualidade de vida e saúde integral. *In* **Diário de Bordo 1998**. Publicação do Banco do Brasil. Brasília : 1997.
- CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. *In* MINAYO, Maria C.S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6 ed. Petrópolis : Vozes, 1996. p. 51-66.
- DaMATTA, Roberto. **O que faz o brasil, Brasil?** 5.ed. Rio de Janeiro: Editora Rocco. 1991.
- DEJOURS, Chistophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5 ed. Amp. São Paulo : Cortez - Oboré, 1992.
- DELORS, Jacques (org.). **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo : Cortez; Brasília : MEC : UNESCO, 1998.
- DESLANDES, Suely F. A construção do projeto de pesquisa. *in* MINAYO, Maria C.S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6 ed. Petrópolis : Vozes, 1996. p. 31-50.
- FERGUSON, Marilyn. **Conspiração aquariana**. 10 ed. Rio de Janeiro : 1995.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2 ed. Rev. e aumentada, 8ª impressão, Rio de Janeiro : Nova Fronteira S.A, 1986, p. 238.
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. 5. ed. rev. Petrópolis : Vozes; São Leopoldo : Sinodal, 1996.

- FREIRE, Paulo. **Política e Educação**. Brasília : 1994. Notas de palestra.
- FOUREZ, Gérard. **A construção das ciências: introdução à filosofia e à ética das ciências**. São Paulo : Editora da Universidade Estadual Paulista. 1995.
- FROMM, Erich. **Análise do homem**. 12. ed. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1981.
- _____. **Ter ou ser?** 4 ed. Rio de Janeiro : Editora Guanabara. 1987.
- FRITZEN, Silvino J. **Exercícios práticos de dinâmica de grupo**. Petrópolis : Vozes, 1981. v. II.
- GAARDER, Jostein. **O mundo de Sofia: o romance da história da filosofia**. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. *In* MINAYO, Maria C.S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6 ed. Petrópolis : Vozes, 1996. p. 67-80.
- HAGUETTE, Teresa Ma. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 3. ed. rev. e ampl. Petrópolis : Vozes, 1992.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- _____. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica (traduzido de "The concep of bureaucracy: an empirical assessment"- in The american Journal Of Sociology. julho de 1963, v. 69, n ° 1) *In* CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4 ed. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1978.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro : Campos, 1995.
- HANDY Charles. **A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro**. São Paulo : Makron Books, 1995.
- _____. **A era da transformação**. São Paulo : Makron Books, 1996.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1996.
- KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 4 ed. São Paulo : Editora Perspectiva, 1996.
- LEIBFRIED, Kathleen e McNAIR, C. J. **Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua; série de soluções de desempenho da Coopers & Lybrand**. Rio de Janeiro : Campos, 1994.
- LIMONGI, Ana Cristina F. **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no**

- ambiente de manufatura com certificação ISO 9000. Tese. São Paulo : USP, 1996.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo : EPU, 1986.
- LUNA, Sérgio V. de. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo : EDUSC, 1996.
- LUX, Kenneth. **O erro de Adam Smith: de como um filósofo moral inventou a economia e pôs fim à moralidade**. São Paulo : Nobel, 1993.
- MARCUSE, Herbert. **A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional**. 5 ed. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1979.
- MARX, Karl. **Para a crítica da economia política; salário, preços e lucro; o rendimento e suas fontes: a economia vulgar**. São Paulo : Abril Cultural, 1982.
- MINAYO, Maria C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2 ed. São Paulo : Hucitec; Rio de Janeiro : Abrasco, 1993.
- MINAYO, Maria C.S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6 ed. Petrópolis : Vozes, 1996.
- MITROFF, Ian I.; MASON, Richard O; PEARSON, Christine M. **Frame Break. the radical redesign of american business**. San Francisco : Jossey-Bass Publishers. 1994.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.
- MONDIN, Battista. **O homem, quem é ele?: elementos de antropologia filosófica**. 7 ed. São Paulo : Edições Paulinas, 1980.
- NOVELLI, José G. N. **Integração entre estratégias organizacionais e ações de "T&D": perspectivas para uma instituição financeira estatal**. Dissertação de Mestrado. São Paulo : USP, 1996.
- PATRÍCIO, Zuleica Ma. **Ser saudável na felicidade-prazer: uma abordagem ética e estética pelo cuidado holístico-ecológico**. Pelotas : Ed. Universitária/UFPel; Florianópolis : PPG em Enfermagem/UFSC, 1996a.
- _____. **Métodos Qualitativos de Pesquisa**. Florianópolis : 1996b. Notas de aula na Universidade Federal de Santa Catarina.
- _____. **Qualidade de vida do trabalhador numa abordagem holístico-ecológica**. Florianópolis : 1996c. Notas de aula na Universidade Federal de Santa Catarina.
- PATRÍCIO, Zuleica Ma.; ANDRADE, Terezinha M. de; SILVA, Andréa da. **Qualidade de Vida**. Florianópolis : 1997. Mimeo.
- PATRÍCIO, Zuleica Ma.; ARAÚJO, Marizia F. de; CASAGRANDE, Jacir L. **Qualidade de Vida do Trabalhador: uma abordagem a partir de novos paradigmas**. Florianópolis : Insular. 1998. No prelo.

- PEGADO, Paulo. **Qualidade de Vida e qualidade total**. São Paulo : 1997. Notas do Simpósio Internacional Qualidade de Vida: fator de excelência pessoal e organizacional.
- _____. **Afinal, o que é qualidade de vida?** Brasília : 1998. Notas de palestra.
- RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro : Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise do nível gerencial**. 2 ed. Petrópolis : Vozes, 1994.
- ROGLIO, Karina de D. **Uma análise das ações gerenciais no aperfeiçoamento de processos sob a ótica da aprendizagem organizacional**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis : UFSC, 1998.
- SALM, José F. **Sistemas organizacionais**. Florianópolis : 1996. Notas de aula na Universidade Federal de Santa Catarina.
- SAMPSON, Anthony. **O homem da companhia: uma história dos executivos**. São Paulo : Companhia das Letras, 1996.
- SANTOS, Marcelo J. A. dos. **Programa qualidade de vida BankBoston**. São Paulo : 1997. Notas do Seminário Desafios e Oportunidades de Recursos Humanos em Tempos de Mudança: RH agregando valor ao negócio.
- SCHON, Donald A. **Beyond the Stable State**. New York: The Norton Library, 1971.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo : Editora Best Seiler, 1990.
- SILVA, Marco A. D. da; De MARCHI, Ricardo. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo : Best Seller, 1997.
- SINZATO, Carmen I. P. **Quebra-cabeças dos gatinhos**. Florianópolis : 1996. Mimeo.
- SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo : Abril Cultural, 1983. v. 1.
- THOMPSON, Victor A. **Without sympathy or enthusiasm. The problem of administrative compassion**. Alabama: The University of Alabama Press, 1977.
- TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1995.
- VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis : Insular, 1996.
- WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal**. (traduzido de "the essentials of bureaucratic organization: an ideal-type construction" in Robert K. Merton et al. Glencoe, Illinois: Free

- Press, p.18-27, 1963. *In* CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. 4 ed. Rio de Janeiro : Zahar Editores, 1978.
- _____. Burocracia. *In*: GERTH, H. H. e MILLS, C. Wright (org.). **Max Weber: ensaios de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro : Editora Guanabara Koogan S. A., 1982. p. 229-282.
- WEBER, Renée. **Diálogos com cientistas e sábios: a busca da unidade**. São Paulo : Cultrix, 1988.
- WEIL, Pierre. O novo paradigma holístico: ondas à procura do mar. *In*: BRANDÃO, Denis e CREMA, Roberto. **O novo paradigma holístico: ciência, filosofia, arte e mística**. São Paulo : Summus, 1991. p. 14-38.
- WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e a nova ciência: aprendendo organização como um universo ordenado**. São Paulo : Cultrix, 1996.

Artigos assinados em Jornais, Periódicos e Folhetos

- BERNARDI, Ma. Amália. Felicidade é sinônimo de produtividade; as empresas descobrem: só é excelente quem estende a excelência à qualidade de vida dos funcionários. **Exame**, ano 26, no. 12, p. 88-95, 8 jun. 1994.
- BERNARDI, Ma. Amália. Trabalho & Família: o que as empresas estão fazendo de mais avançado nesse terreno. **Exame**, ano 30, no. 2, p.83-91, 15 jan. 1997.
- BITTENCOURT, Getúlio. **Gazeta Mercantil**, 19, 20 e 21.09.97, Caderno B, p. 20.
- BLECHER, Nelson. Excelência perfumada: A Natura, com seus números esplêndidos e sua administração singular, é nossa Empresa do Ano. **Exame**, ano 31, no. 14, p. 20-27, 1º Jul. 1998.
- BREITINGER, Jacqueline. Dow. Globalização das carreiras. Esta é a novidade do grupo americano. **Exame**. Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar, suplemento da edição 647, ano 31, no. 22.
- GODOI, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, Mai./Jun. 1995.
- LIMONGI, Ana Cristina; ASSIS, Ma. Paulina de. Projetos de Qualidade de vida no trabalho: caminhos percorridos e desafios. **Revista de Administração de Empresas RAE Light**. Mar./abr.-95, p.26-33.
- LOPES, Fernando. **Gazeta Mercantil Latino-Americana** (Semanário do Mercosul), ano 2, no. 78, p. 6, de 6 a 12.10.97.
- MAGALHÃES, Luciana e BALARIN, Raquel. **Gazeta Mercantil**, 11.12.97, Caderno B, p. 2.

NETZ, Clayton. Até onde a NATURA consegue ir? **Exame**, ano 31, no. 19. p. 116-124. 10 set. 1997.

PATRÍCIO, Zuleica Ma. Administrar é trabalhar com gente... A inter/transdisciplinaridade no processo de cuidado indireto através da educação. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, v.5, n. 2, p.55-77, jul./dez. 1996d.

SANTANA, Ivone. **Gazeta Mercantil**, 27, 28 e 29.12.97, Caderno C, p. 2.

Artigos sem assinaturas:

Exame Melhores e Maiores, edição de julho/97.

Exame Melhores e Maiores, edição de julho/98.

Gazeta Mercantil, Caderno A, p. 5, 27.10.97.

Gazeta Mercantil, 04.11.97, Caderno C, p. 4-5.

Folha de São Paulo, Caderno 1, p. 10, 12.01.98.

Exame, É melhor prevenir do que remediar. p.42-45, 19 fev. 1992.

Anexos

Anexo 1

Parceiros de *Benchmarking* da XEROX

Boxwell (1996) chama atenção para os parceiros de *benchmarking* que a XEROX escolheu; tratam-se de empresas que não atuam no ramo de copiadoras, como se pode ver a seguir. Pondera o autor que se a XEROX tivesse ficado restrita às empresas concorrentes, ela teria deixado passar significativa oportunidade para melhoria.

Empresas	Processos
American Express	Cobranças
American Hospital Supply	Controle de estoques
AT&T	Pesquisa e desenvolvimento
Baxter International	Reconhecimento ao empregado e administração de recursos humanos
Cummins Engine	Layout e projeto de instalações; certificação do fornecedor
Dow Chemical	Certificação do fornecedor
Florida Power & Light	Processo de qualidade
Hewlett-Packard	Pesquisa e desenvolvimento; engenharia
L.L.Bean	Controle de estoques; distribuição; serviços telefônicos
Marriot	Técnicas de pesquisa de clientes
Milliken	Reconhecimento aos empregados
USAA	Serviços telefônicos

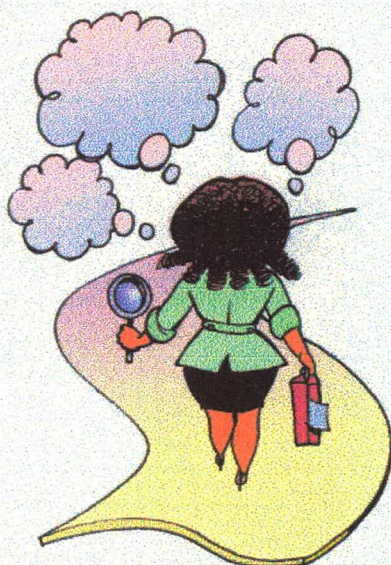
Fonte: Boxwell, 1996:45

*Anexo 2**Itens que Demandaram Recursos*

Item	Detalhamento
Viagens	Hospedagem, alimentação, passagens, traslados, táxi.
Material de expediente	Papel, cartuchos para impressora, fita cassete, pilhas
Serviços de terceiros	Transcrição de gravação Ilustração Produção visual Revisão de texto Reprodução gráfica Encadernação
Outros	Livros, participação em eventos, gastos com transmissão de mensagens (via telefone e fax), manutenção de equipamentos.

Anexo 3

Uma Travessia

**Entrando no Campo**

- Processo de aproximação com o tema e com as empresas.

**Ficando no Campo**

- Coleta, registro e análise dos dados.
- Relatório da pesquisa.

**Saindo do Campo**

- Devolução dos dados.
- Momento da defesa.

*Anexo 4**Carta de Apresentação*

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476
CEP 88.010-970 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
TEL.: (048) 234-1000 - FAX: (048) 234-4069

Florianópolis (SC), 19 de setembro de 1997.

NATURA

São Paulo (SP)

Prezados Senhores,

Apresentamos a Srta. Marizia Ferreira de Araújo, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, na Universidade Federal de Santa Catarina, nível de mestrado, sob a orientação dos Professores Gregório J. Varvakis Rados e Zuleica Maria Patricio.

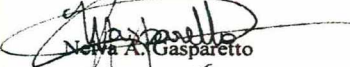
Solicitamos a especial atenção de V. Sas. no sentido de autorizar acesso à essa Empresa, tendo em vista que a Mestranda pretende conhecer a realidade dessa Instituição e integrá-la como fonte de dados para o enriquecimento do estudo acadêmico que vem desenvolvendo sobre Programas Empresariais de Qualidade de Vida, como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Nesta oportunidade, gostaríamos de salientar que, caso seja de seu interesse, fica assegurado o anonimato da Organização e das pessoas que prestarão as informações, como forma de preservar suas identidades. Cabe registrar que para publicação de trabalho elaborado a partir de dados dessa Instituição é imprescindível autorização prévia e expressa dessa Empresa.

Finalmente, esclarecemos que durante a realização da presente pesquisa, a Mestranda Marizia Ferreira de Araújo se compromete a movimentar-se, dentro de sua Empresa, de acordo com o seu Regulamento Interno, o que pedimos dar-lhe conhecimento.

Na certeza de contarmos com sua pronta acolhida, subscrevemo-nos.

Cordialmente,


Nelly A. Gasparetto
Chefe da Seção de Expediente/PPGEP

Anexo 5

Folder

Trajatória da Pesquisa:

O tema Qualidade de Vida já vem sendo trabalhado no meio organizacional. Aprender com essas experiências é passo fundamental para se chegar a uma síntese que englobe aspectos teóricos e práticos para a formulação de programas empresariais de qualidade de vida do Ser Humano.

Assim, esta pesquisa seguirá dois momentos fundamentais. Em um primeiro momento, as interações com os Sujeitos da Pesquisa dar-se-ão em **Visitas a Empresas** que têm Programa de Qualidade de Vida. Em um segundo momento, em **Conversas com Especialistas**, para validação e enriquecimento de informações.

O delineamento macro das atividades conta com as seguintes fases: coleta dos dados (pesquisa bibliográfica, documental, observação participante, com entrevista), registro dos dados (em meios apropriados), análise e interpretação dos dados (diálogo dos dados da literatura com os dados do campo) e devolução dos dados (Sumário Executivo para as Empresas, Síntese do Marco Referencial para os Especialistas).

O Projeto da Pesquisa

Diante da concepção de mundo como um todo interligado, metaforicamente simbolizado como uma *tela* de relações, Empresas e Universidades estreitam seus vínculos e juntam-se no estudo da realidade e na produção de novos conhecimentos.

Foi neste sentido que esta pesquisa foi idealizada. Terá como denominador a parceria entre o meio empresarial e o acadêmico, marcada pela riqueza da integração, da troca e da complementaridade. Objetiva a produção de um novo conhecimento pontuado pela dialogicidade teoria-prática (práxis).

A produção desse novo conhecimento dar-se-á a partir do diálogo sobre o vivido na realidade concreta. A par disso, será construído um arcabouço de referenciais que possam fundamentar ações futuras. E dentro da perspectiva da aplicação desse "produto", o novo conhecimento alimentará novas práticas, frente ao compromisso com a práxis, no cotidiano das organizações.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E DE SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PESQUISA

Bases teórico-práticas para um Programa Empresarial de Qualidade de Vida do Ser Humano

Pesquisadora:

Marizia Ferreira de Araújo, Mestranda

Orientadores:

Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D e
Zuleica Maria Patrício, Dra.

Patrocínio:

Banco do Brasil

Objetivo Geral:

- desenvolver bases teórico-práticas que fundamentem a elaboração de programa empresarial com foco na Qualidade de Vida do Ser Humano.

Objetivos Específicos:

- buscar referenciais teóricos na literatura sobre Qualidade de Vida do Ser Humano, identificando princípios e conceitos;
- conhecer programas empresariais sobre qualidade de vida do Ser Humano, que possam subsidiar a prática de benchmarking, identificando o referencial teórico e metodológico dos programas;
- analisar as propostas teórico-práticas dos dados da literatura e do campo e elaborar um marco referencial que fundamente o desenvolvimento de Programa Empresarial com foco na Qualidade de Vida do Ser Humano.

Perguntas de Pesquisa:

- quais os referenciais teóricos da literatura que abordam a Qualidade de Vida do Ser Humano?
- que referenciais teóricos e metodológicos vêm sendo utilizados por Empresas dentro de seus Programas de Qualidade de Vida?
- quais elementos teórico-práticos podem constituir um marco referencial que fundamente o desenvolvimento de um Programa Empresarial com foco na Qualidade de Vida do Ser Humano?

Anexo 6

Planejamento das Interações

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
 DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E DE SISTEMAS
 PESQUISA: Bases teórico-práticas para um Programa Empresarial de Qualidade de Vida do Ser Humano
 Pesquisadora: Marizia Ferreira de Araújo, Mestranda
 Orientadores: Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D e Prof.a Zuleica Maria Patrício, Dra.

DELINEAMENTO DAS INTERAÇÕES DOS SUJEITOS

Objetivos Específicos ¹	Conteúdos	Atividades ²	Recursos ³	Tempo
Apresentar-se. Conhecer os sujeitos com quem vai interagir.	Dados pessoais, profissionais, interesse pelo tema qualidade de vida.	História do nome. História da vida pessoal e profissional.	Carta de apresentação da UFSC.	00:10h.
Apresentar o projeto da pesquisa.	Projeto - dimensões ideológica, técnica e teleológica da pesquisa. (o que, porque, como e para que pesquisar).	Exposição (temática, objetivos, perguntas de pesquisa, trajetória, contribuição).	Folder. Projeto. Diário de Campo. Canetas.	00:10h.
Negociar um 'contrato de parceria' de trabalho. 'Formalizar' acordos.	Papéis e responsabilidades. Acordos (autorização, horários, sigilo de informações, anonimato, gravação de entrevistas, comprometimento ético).	Diálogo sobre expectativas da Empresa e as da pesquisadora, cruzar informações e fechar um acordo.	Diário de Campo. Canetas.	00:10h.
Elaborar "o plano de trabalho" (detalhamento das atividades para coleta dos dados).	Plano de trabalho.	Diálogo sobre 5W1H.	Ferramenta 5W1H. Projeto da pesquisa.	00:10h.
Conhecer a experiência da empresa.	Bases teórico-práticas para um Programa Empresarial de Qualidade de Vida do Ser Humano.	Entrevista semi-estruturada (dados: identificação dos sujeitos, da empresa, do programa, referenciais teóricos e metodológicos).	Diário de Campo. Canetas. Gravador.	01:30h.
Conhecer o histórico do Programa da Empresa.	Histórico do Programa de Q.V.	"Linha" da Vida - desenhar e pontuar os momentos mais relevantes.	Papel, canetas coloridas.	00:30h.
Conhecer alguma curiosidade do Programa.	Curiosidades.	Entrevista semi-estruturada - relato oral ou escrito.	Diário de Campo. Canetas.	00:05h.
Estabelecer um contato face a face com os usuários finais do Programa.	Realidade dos sujeitos numa atividade prática.	Observação participante.	Diário de Campo. Canetas.	depende da atividade
Avaliar o desenvolvimento das atividades.	Todos do programa Feedback da atuação.	Relato da experiência (interações, troca Empresa - Universidade, perspectivas).	Papel, canetas coloridas.	00:05h.
"Encerrar" as atividades Fazer o "fechamento", com resgate de conteúdos	Parceria Empresa-Universidade. Desdobramentos do trabalho. Acordos formalizados.	Relato ou desenho ,seguido de depoimento.	Papel, canetas coloridas.	00:10h.

¹ Foram formulados do ponto de vista da pesquisadora.

² Quatro tipos: de aquecimento inespecífico; de aquecimento específico, tópicos e de conclusão (ou de encaminhamentos), com base em Moreno (o caos, estranhamento, diferenciação, jogo...)

³ As entrevistas serão gravadas, se de acordo os sujeitos entrevistados.

Anexo 7

Ferramenta 5W1H

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
 DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E DE SISTEMAS
 PESQUISA: Bases teórico-práticas para um Programa Empresarial de Qualidade de Vida do Ser Humano
 Pesquisadora: Marizia Ferreira de Araújo, Mestranda
 Orientadores: Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D e Prof.a Zuleica Maria Patrício, Dra.

PLANO DE TRABALHO

O quê? ¹	Por quê? ²	Quem? ³	Onde? ⁴	Quando? ⁵	Como? ⁶
Identificação dos sujeitos.	O processo de aproximação com os sujeitos passa por conhecer dados pessoais e profissionais, como forma de facilitar as interações.				
Identificação da empresa.	O tipo de estudo exploratório-descritivo requer informações da Empresa que favorecerão a descrição da realidade pesquisada.				
Identificação do programa.	Idem com relação à descrição do Programa Empresarial de Qualidade de Vida.				
Referenciais teóricos.	Está dentro do objetivo específico de “conhecer programas empresariais sobre qualidade de vida do Ser Humano, que possam subsidiar a prática de <i>benchmarking</i> , identificando o referencial teórico e metodológico dos programas				
Referenciais metodológicos.	Idem				
Aspectos gerais.	Idem				

¹ As categorias da pesquisa.

² As justificativas da necessidade de se colher os dados.

³ As fontes a serem pesquisadas (pessoais e/ou documentais). Nas pessoais, usar o princípio de “melhor informante”.

⁴ Os locais para a coleta dos dados.

⁵ O cronograma das atividades de coleta dos dados.

⁶ As técnicas a serem adotadas (pesquisa documental, observação participante, entrevistas)

Anexo 8

Roteiro de Questões Básicas

<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC</p> <p>DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E DE SISTEMAS</p> <p>PESQUISA: Bases teórico-práticas para um Programa Empresarial de Qualidade de Vida do Ser Humano</p> <p>Pesquisadora: Marizia Ferreira de Araújo, Mestranda</p> <p>Orientadores: Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D e Prof.a Zuleica Maria Patrício, Dra.</p>

ALGUMAS QUESTÕES QUE PODERÃO ORIENTAR O ESTUDO

CATEGORIAS	QUESTÕES
identificação dos sujeitos	1. Nome (pseudônimo, se desejar), função...história de vida pessoal e profissional... 2. Por que você está neste trabalho?
identificação da empresa	3. Qual o nome da empresa, ramo onde atua, expressão no segmento de mercado, tamanho, no. de empregados, no. de unidades no Brasil?
identificação do programa	4. Qual o nome do Programa, marca, slogan? (e os porquês das escolhas) 5. Por que a Empresa decidiu fazer um Programa sobre Qualidade de Vida? 6. Qual é o objetivo do Programa? 7. Qual é a finalidade do Programa? (para que serve) 8. Qual é o histórico do Programa? (desenhe a linha da vida do Programa – momentos mais importantes) 9. Onde se situa o programa dentro do organograma da Empresa?
referenciais teóricos	10. Quais são os pressupostos básicos do Programa?(foco: ser humano, QV e trabalho)
referenciais metodológicos (caminho, estratégia de operacionalização)	11. Como se deu o processo de pensar o Programa? (participação de empregados, organismos de classe, sociedade...) 12. Como se deu o processo de implementação do Programa? (dificuldades, facilidades) 13. Qual é o detalhamento do Programa? 14. Como são tratadas questões de psicopatologias no trabalho? (sofrimento gerado pela organização do trabalho) 15. Como tem sido a participação dos empregados no cotidiano do Programa? 16. Qual é a estratégia de comunicação do Programa? 17. Como se dá a participação da gerência neste processo de operacionalização do Programa? 18. Qual é a relação do Programa com a estratégia empresarial? 19. Qual foi o custo nas diversas fases: planejamento, implementação, acompanhamento? 20. Como Você avalia o Programa em termos de satisfação dos empregados e de desempenho financeiro? (resultados)
sistemas de acompanhamento	21. Qual é o processo de acompanhamento do Programa? 22. Como são acompanhados os resultados do Programa?
aspectos gerais	23. Que avaliação geral Você faz do Programa hoje? (fatores de sucesso, significado para a sociedade, empresa e empregados e para Você, particularmente) 24. Conte uma curiosidade do programa (ou escreva).

Anexo 9

Esquema para Análise dos Dados

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
 DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E DE SISTEMAS
 PESQUISA: Bases teórico-práticas para um Programa Empresarial de Qualidade de Vida do Ser Humano
 Pesquisadora: Marizia Ferreira de Araujo, Mestranda
 Orientadores: Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D. e Prof.ª Zuleica Maria Patrício, Dra.

Diário de Campo
 páginas 76-103

DOW QUÍMICA

VivaVida - Viver Melhor Para Viver Mais

ESQUEMA PARA ANÁLISE DOS DADOS

Método de Estudo	Referenciais Teóricos			Referenciais Metodológicos	Objetos	Observações
	Ser Humano	Trabalho na vida humana	Qualidade de Vida			
entando no campo 76,78	base:	84, 88, 94	77, 84, 88	detalhamento do pro- grama 77, 84-87,	o sujeito 82, 76, 86, 81	• avanço na atuação do método do balanço - alguém que vive o funcionário
agenda 79	trabalho preventi- vamente		91, 92	nome, slogan 76, 83	A empresa 82, 83	
deslocamentos 80			conceito pela sim- plicidade 88	forma de estruturação 84		
espaço físico 80				objetivo 84		
propósito de estudo 81				finalidade 84		
instrumentos, folders, etc 81	pressupostos			democracia na parti- cipação 84		• estratégia: boa educação se constrói que- lidade de vida
registro de de- dos 81				parceiras 85, 94, 98, 88		• dicas 96
quando 97, 98				indicadores 86		• não se vincula ao R.M.
retorno 97				resultados 86, 87, 94		
				comunicação 86, 83		
				dificuldades, 76, 89, 97		

Anexo 10

Diário de Campo

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E DE SISTEMAS PESQUISA: Bases teórico-práticas para um Programa Empresarial de Qualidade de Vida do Ser Humano Pesquisadora: Marizia Ferreira de Araújo, Mestranda Orientadores: Prof. Gregório J. Varvakis Rados, Ph.D e Prof.a Zuleica Maria Patrício, Dra. Empresa: BANKBOSTON, São Paulo (SP) Fontes: [] papel/[X] pessoal, quem? Marita e Cleise	
NOTAS DE CAMPO (descrição das pessoas, lugares, acontecimentos, atividades, falas)	ANÁLISE
<p>- E têm os eventos com as atividades que vocês fazem durante o mês, priorizam, fazem um evento maior..</p> <p>- Isso, isso.</p> <p>- Por falar em conceitos, com que pressupostos vocês trabalham? Na hora que você pega, assim, Programa de Qualidade Vida do Boston, quais seriam então os pressupostos que estão atrás de toda essa programação de vocês?</p> <p>- Sempre é estimular um estilo de vida saudável, sempre, esse é...</p> <p>- O objetivo!</p> <p>- Como objetivo. Então, por exemplo, nós fazemos um programa de reeducação alimentar, então nós queremos despertar naqueles que já têm algum interesse ou naquele que nunca se interessou, e de repente possa vir a se interessar, como é que ele faz para se alimentar melhor, tá? Então o objetivo qual é? Que ele se alimente melhor, mas... por trás dele qual é o objetivo? É que ele melhore a vida, o estilo de vida dele, né? Ehh, porque normalmente as ações, quando a gente trabalha com o ser humano, uma ação puxa a outra. A hora que aquela pessoa está se alimentando melhor, ela está bem mais disposta, ela consegue pensar mais na família, mais no lazer, porque ela está mais equilibrada, ela procura, também, de repente ela começa ver a necessidade de uma atividade física, então ela vai mudando todo o estilo de vida dela, uma coisa vai puxando a outra. Então a gente está buscando sempre o quê? A gente tá buscando o equilíbrio, com equilíbrio você está..., sabe? nada de excessos, nem radicalismos, tanto na atividade física, quanto na alimentação, quanto em qualquer outra coisa. O que a gente pretende? Que as pessoas tenham equilíbrio, descubram aquilo que elas gostam, se planejem melhor e, principalmente, que priorizem, priorizem a sua saúde, coloquem isso à frente de outras coisas, porque em consequência disso, ela vai melhorar no trabalho, ela vai melhorar outras... em outras coisas em sua vida. Mas, o importante é que ela descubra. Cada evento que a gente faz, a gente tem certeza que um ou outro se descobre, né? Aquela pessoa que faz tempo (fez gesto com os dedos, emitindo sons) que quer aprender a dançar, "puxa, dança de salão no Banco, depois do expediente, acho que eu vou fazer". Ai, ela se descobre, gosta e de repente começa a dançar: "puxa, como é bom isso, como relaxa, como é bom". E é por aí que a gente trabalha.</p>	<p>método validação do entendimento método</p> <p>R.M. objetivos do progr. que R.M. detalhamento do Programa - alimentação</p> <p>R.T. Ser humano bio lógico e ecológico</p> <p>R.T. Pressuposto de qualidade de Vida</p> <p>R.T. Ser humano</p> <p>R.M. detalhamento dança de salão</p>